EU-LEAP
UKRAINE

МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ ВІДПОВІДНОСТІ РЕФОРМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ВИМОГАМ ТА ОЦІНКАМ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ КОМІСІЇ І СТАНДАРТАМ ОЕСР

Жовтень 2026

EU-LEAP UKRAINE

МІЖНАРОДНИЙ ФОНД ВІДРОДЖЕННЯ

Співфінансується Європейським Союзом

Матеріал підготовлено аналітичним центром EU-LEAP (ГО «ІЮ-ЛІП») у межах проєкту «Відповідність реформи корпоративного управління державних підприємств вимогам ЄС» за підтримки Європейського Союзу та Міжнародного фонду «Відродження» в рамках спільної ініціативи «Вступаємо в ЄС разом». Матеріал представляє позицію авторів і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу чи Міжнародного фонду «Відродження».

Міжнародний фонд «Відродження» – одна з найбільших благодійних фундацій в Україні, що з 1990-го року допомагає розвивати в Україні Відкрите Суспільство на основі цінностей свободи, поваги прав людини і демократії. За час своєї діяльності Фонд підтримав понад 20 тисяч проєктів на суму понад 365 мільйонів доларів США.

Сайт: www.irf.ua Facebook: www.fb.com/irf.ukraine

Європейський Союз – це економічний і політичний союз 27 європейських країн. Він заснований на цінностях поваги до людської гідності, свободи, демократії, рівності, верховенства права та поваги до прав людини, зокрема прав осіб, що належать до меншин. ЄС діє на глобальному рівні для сприяння сталому розвитку суспільств, довкілля та економік, щоб кожен міг отримати з цього користь.

Методологія (аналітична рамка) ґрунтується на трьох аналітичних матеріалах, підготовлених Аналітичним центром EU-LEAP: (1) аналізі OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024; (2) аналізі Звіту Європейської Комісії "COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT Ukraine 2025 Report"; (3) аналізі Плану для Ukraine Facility (2024-2027) у частині впровадження корпоративного управління в державних підприємствах, а також на аналізі OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Ukraine 2026 та G20/OECD Principles of Corporate Gover-nance 2023.

Методологічні рішення щодо кодифікації індикаторів, двокомпонентної шкали оцінювання, правил агрегування та рівня доказовості є елементами цієї рамки. Вони не замінюють зміст відповідних міжнародних документів, а слугують способом їх систематизованого застосування до українського контексту.

УМОВНІ СКОРОЧЕННЯ

Скорочення	Значення
ДП	державне підприємство/державна компанія
ЄК	Європейська Комісія
Звіт ЄК	Звіт Європейської Комісії (COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT Ukraine 2025 Report)
ОЕСР, OECD	Організація економічного співробітництва та розвитку
OECD Guidelines	OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024
OECD Review 2026	OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Ukraine 2026
G20/OECD	G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023
PSO	зобов'язання щодо надання публічних/державних послуг (Public Service Obligations)
acquis ЄС	сукупність права та правового доробку Європейського Союзу
План для Ukraine Facility	План для Ukraine Facility 2024-2027
НПА	нормативно-правовий акт
N	оцінка нормативної відповідності
P	оцінка практичної імплементації
N/A	індикатор не застосовується до конкретного об'єкта оцінювання
ND	недостатньо даних для обґрунтованої оцінки

СТРУКТУРА АНАЛІТИЧНОЇ РАМКИ

Розділ I: Мета, завдання, сфера застосування 5
1. Мета 6
2. Завдання 6
3. Об'єкт та рівні оцінювання 6
4. Правила вибірки ДП 7

Розділ II: Методологічна база та роль джерел оцінювання 8
1. OECD Guidelines 9
2. G20/OECD 9
3. OECD Review 2026 9
4. Звіт ЄК 10
5. План для Ukraine Facility 10
6. Аналітичні матеріали аналітичного центру EU-LEAP 10

Розділ III: Архітектура аналітичної рамки 12
1. Сім тематичних блоків 13
2. Ланцюг оцінювання 13

Розділ IV: Критерії, індикатори та правила їх кодифікації 15
1. Критерій 16
2. Індикатор 16
3. Код індикатора 16
4. Обов'язкові поля картки індикатора 16

Розділ V: Система оцінювання відповідності 18
1. Двокомпонентна модель 19
2. Загальна оцінка індикатора 19
3. Консолідація 20
4. Спеціальні статуси 20

Розділ VI: Доказова база. 21
1. Достатність доказів 22
2. Воєнний стан та обмеження 22

Розділ VII: Каталог індикаторів 23
Розділ VIII: Порядок практичного застосування аналітичної рамки. 35
Розділ IX: Обмеження аналітичної рамки 38
Розділ X: Підсумок аналітичної рамки. 40

Розділ I:

Мета, завдання, сфера застосування

1. Мета

Метою методології є створення уніфікованого та повторюваного інструменту для системної оцінки того, наскільки національна модель корпоративного управління державними підприємствами відповідає керівним принципам ОЕСР для ДП, релевантним загальним принципам G20/ОЕСР, оцінкам і вимогам Європейської Комісії та конкретним міжнародним зобов'язанням України. Методологія має забезпечити можливість простежувати прогрес у часі, відокремлювати нормативні зміни від практичної імплементації та формувати доказову основу для висновків і рекомендацій.

2. Завдання

Завданням методології є:

- систематизувати міжнародні стандарти, зовнішні оцінки та зобов'язання України щодо виконання відповідної реформи у єдиній логічній структурі;
- визначити набір критеріїв та вимірюваних індикаторів для оцінювання реформи корпоративного управління ДП;
- відокремити оцінку якості нормативного врегулювання від оцінки фактичної практики застосування;
- забезпечити зіставлення результатів за різні періоди та, за необхідності, між окремими державними підприємствами або групами підприємств;
- встановити єдині правила доказовості, присвоєння балів, роботи з неповними даними та суперечливими джерелами.

3. Об'єкт та рівні оцінювання

Методологія застосовується на двох основних рівнях: системному та корпоративному (рівні певному ДП, що досліджується). На системному рівні оцінюються державна політика власності, інституційна організація функції власника, законодавство, державна допомога, портфельна

звітність та інші загальнодержавні механізми. На корпоративному рівні оцінюються статути, склад і робота наглядових рад, листи очікувань, стратегічне планування, аудит, звітність, внутрішній контроль, PSO, доброчесність та сталість окремого ДП.

4. Правила вибірки ДП

Оцінювання практичної імплементації здійснюється на основі вибірки державних підприємств, оскільки одночасне охоплення всього державного портфеля в межах одного циклу оцінювання не передбачається. Вибірка формується окремо для кожного циклу оцінювання до початку збору доказів та застосування індикаторів. Вона не включається до формулювання самого індикатора. Для кожного циклу фіксуються критерії відбору підприємств, перелік ДП, охоплених оцінюванням та загальна кількість підприємств, до яких відповідний індикатор застосовується.

Розділ II:

Методологічна база та роль джерел оцінювання

Методологічна база оцінювання ґрунтується на кількох взаємодоповнюючих джерелах, кожне з яких виконує окрему функцію в аналітичній рамці.

1. OECD Guidelines

Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного управління державними підприємствами 2024 року використовуються як основний спеціалізований міжнародний стандарт у сфері корпоративного управління ДП. Саме вони формують сім тематичних напрямів рамки: обґрунтування державної власності; роль держави як власника; діяльність ДП у ринкових умовах; справедливе ставлення до акціонерів та інших стейкхолдерів; розкриття інформації, прозорість та підзвітність; склад і відповідальність наглядових рад; державні підприємства та сталий розвиток. Керівні принципи не мають обов'язкової юридичної сили, тому методологія не трактує будь-яке відхилення від конкретної рекомендованої моделі як автоматичне порушення. Оцінюється, чи забезпечує національний підхід функціонально еквівалентний результат.

2. G20/OECD

Принципи корпоративного управління G20/OECP 2023 року застосовуються як загальний міжнародний стандарт корпоративного управління, що доповнює OECD Guidelines щодо ДП, зокрема у питаннях прав акціонерів, розкриття інформації, повноважень наглядових рад та сталого розвитку. Самі Принципи G20/OECP визначаються як міжнародний орієнтир для оцінювання та вдосконалення правових, регуляторних та інституційних рамок корпоративного управління з метою підтримки довіри до ринку та його цілісності, економічної ефективності, сталого зростання та фінансової стабільності.

3. OECD Review 2026

Огляд ОЕСР щодо корпоративного управління державними підприємствами в Україні використовується для конкретизації загальних

Керівних принципів у національному контексті. Він дозволяє відрізнити загальний міжнародний стандарт від проблем, які ОЕСР безпосередньо ідентифікує в Україні. Окрім цього, він використовується для: конкретизації коротко- та середньострокових рекомендацій; перевірки того, чи існує в Україні відповідна правова рамка (законодавство), та як вона застосовується на практиці.

4. Звіт ЄК

Звіт Європейської Комісії (COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT Ukraine 2025 Report) не містить окремої цілісної глави про державні підприємства, тому його положення використовуються у рамці як зовнішня євроінтеграційна оцінка за тими питаннями, які фактично охоплені Звітом ЄК: функціонування ринкової економіки, приватизація і реструктуризація, політика державної власності, незалежність наглядових рад, державна допомога, фінансова прозорість, роздільний облік, енергетика та антикорупційні заходи.

5. План для Ukraine Facility

План для Ukraine Facility 2024-2027 не розглядається як третій міжнародний стандарт, рівнозначний OECD Guidelines або G20/OECD. Його функція в методології інша: План фіксує конкретні зобов'язання України, строки, результати та зобов'язання, через які частина міжнародних стандартів і вимог ЄС має бути імплементована. Насамперед це стосується Політики державної власності, корпоративного управління, незалежних наглядових рад, корпоратизації, консолідації функції власника, розділення PSO/не-PSO та відновлення контролю за державною допомогою.

6. Аналітичні матеріали аналітичного центру EU-LEAP

Підготовлені Аналітичним центром EU-LEAP аналізи OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned enterprises в Україні (2024) та OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Ukraine

2026, звіту Європейської Комісії “COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT Ukraine 2025 Report” та Плану для Ukraine Facility (2024-2027) у частині впровадження корпоративного управління в державних підприємствах використовуються як допоміжний систематизований шар: вони полегшують зіставлення джерел, фіксують стан виконання та український контекст.

Розділ III:

Архітектура аналітичної рамки

1. Сім тематичних блоків

Блок	Напрям	Кількість індикаторів
1	Обґрунтування державної власності	4
2	Роль держави як власника	5
3	Державні підприємства в ринкових умовах	4
4	Справедливе ставлення до акціонерів та інших стейкхолдерів	7
5	Розкриття інформації, прозорість та підзвітність	6
6	Склад і відповідальність наглядових рад	12
7	Державні підприємства та сталий розвиток	7
Разом		**45**

2. Ланцюг оцінювання

Оцінювання кожного індикатора будується не як формальна перевірка наявності певної норми, а як послідовне простеження шляху від міжнародного стандарту або рекомендації до їх фактичної реалізації в Україні.

Спочатку визначається звідки походить відповідний критерій і який результат він передбачає: з OECD Guidelines, G20/OECD або з конкретних рекомендацій ОЕСР для України. Далі перевіряється, чи був цей орієнтир конкретизований у Звіті ЄК, Плані для Ukraine Facility або інших зобов'язаннях.

Наступний етап – оцінка того, чи створено необхідну нормативну та інституційну основу, а також чи працює відповідний механізм на практиці.

Наявність закону, політики чи процедури сама по собі не означає завершення реформи: важливо встановити, чи застосовуються вони фактично та чи дають очікуваний результат.

Після цього результат зіставляється з актуальними оцінками ОЕСР, ЄК та, де це релевантно, з виконанням заходів Плану для Ukraine Facility. Це дозволяє визначити, де саме залишається прогалина – у регулюванні, практичному застосуванні чи фактичному результаті реформи, і який наступний крок необхідний.

Розділ IV:

Критерії, індикатори та правила їх кодифікації

1. Критерій

Критерій – це змістовна вимога або очікуваний стан, за яким оцінюється певний аспект корпоративного управління. Наприклад, “незалежність наглядової ради” є критерієм, що випливає з OECD Guidelines та OECD Review 2026 і підтримується оцінками ЄК.

2. Індикатор

Індикатор – це питання, яке дозволяє встановити, чи досягнуто відповідного критерію. Індикатор має бути достатньо конкретним, щоб існувала можливість, використовуючи однакові докази та правила, отримати зіставну оцінку. Індикатор не повинен зводитися до факту існування документа, якщо стандарт передбачає також реальне практичне функціонування механізму.

3. Код індикатора

Код використовується виключно як технічний ідентифікатор. Римська цифра позначає тематичний блок (відповідний OECD Guidelines), арабська – порядковий номер індикатора в межах блоку. Наприклад, VI.3 означає третій індикатор блоку VI “Склад і відповідальність наглядових рад”.

4. Обов’язкові поля картки індикатора

Поле	Зміст
Код	технічний ідентифікатор, наприклад, VI.3

Критерій	зміст корпоративного управління
Індикатор	конкретне питання, на яке має відповісти оцінка
Рівень оцінювання	система/ДП/обидва
Умова застосовності	чи оцінюється індикатор, чи він N/A (індикатор об’єктивно не застосовується)
Підстава за стандартами та рекомендаціями ОЕСР	OECD Guidelines, OECD Review 2026, G20/OECD
Звіт ЄК	пряма рекомендація/дотична/не розглядається
План для Ukraine Facility	пряме зобов'язання/дотичне/не розглядається
Докази	перелік джерел, необхідних для оцінки (нормативно-правові акти, статути, звітність, рішення, аудит, інформація з реєстрів тощо)
N	бал нормативної відповідності 0-2
P	бал практичної реалізації 0-2
Прогалини та рекомендації	стислий висновок та/або наступний крок

Розділ V:

Система оцінювання відповідності

1. Двокомпонентна модель

Шкала оцінювання відповідності щодо кожного індикатора розділяє нормативну відповідність (N) і практичну імплементацію (P). Це дозволяє уникнути ситуації, коли прийняття відповідного нормативно-правового акту автоматично прирівнюється до завершення реформи. Такий підхід особливо важливий для України, адже попередні аналізи міжнародних інституцій фіксують значний прогрес у нормативній базі поряд із нерівномірністю практичного застосування.

N	Нормативна відповідність
0	відсутнє необхідне регулювання або воно прямо не забезпечує очікуваний результат
1	регулювання часткове (фрагментарне) або містить істотні винятки, правові невизначеності та невідповідності
2	регулювання чітко та послідовно забезпечує відповідний результат

P	Практична імплементація
0	відсутнє підтвердження практичного застосування або наявні докази існування протилежної до очікуваного результати практики
1	практичне застосування є частковим, нерівномірним
2	існують достатні докази системного застосування (реалізації) в межах відповідного індикатора

2. Загальна оцінка індикатора

Загальна оцінка індикатора (у разі, якщо обидва компоненти N та P є застосовними) S = N + P і становить від 0 до 4 балів. Для відображення у відсотках бал ділиться на 4 та множиться на 100.

3. Консолідація

Для кожного з семи тематичних блоків розраховується середнє значення індикаторів, що застосовуються. Загальний індекс доцільно визначати як середнє арифметичне з семи блоків, а не всіх індикаторів разом, щоб більша кількість індикаторів у певному блоці не надавала йому автоматично більшої ваги при розрахунках.

4. Спеціальні статуси

- N/A – індикатор не застосовується до конкретного об'єкта (наприклад, права міноритарних акціонерів для ДП, де держава є єдиним власником). Такий індикатор виключається з розрахунку;
- ND – недостатньо даних. Нестача доказів не повинна автоматично перетворюватися на нульову оцінку, якщо відсутність інформації сама по собі не є порушенням відповідної вимоги;
- строк не настав – використовується щодо майбутніх заходів в межах Плану для Ukraine Facility. Сам факт ненастання строку не оцінюється як невиконання.

Розділ VI:

Доказова база

1. Достатність доказів

Для оцінки N=2 бажано мати первинний нормативно-правовий акт або офіційний документ, що прямо регулює відповідний механізм. Для P=2, як правило, недостатньо одного нормативного документа: необхідні докази фактичного застосування, що охоплюють релевантну вибірку ДП, а також відсутність будь-яких суперечливих даних. Якщо практика є різною між великими ДП і рештою портфеля, оцінка має відображати цю нерівномірність.

2. Воєнний стан та обмеження

Тимчасові обмеження щодо розкриття інформації або інші спеціальні режими, запроваджені у зв'язку з воєнним станом, підлягають окремому врахуванню під час оцінювання. У кожному випадку має бути встановлено правову підставу відповідного винятку. Сам факт дії воєнного стану не може розглядатися як універсальна підстава для пояснення будь-яких відхилень від установлених стандартів корпоративного управління.

Розділ VII:

Каталог індикаторів

EU-LEAP
UKRAINE

1. Обгрунтування державної власності

Код	Критерій	Контрольне питання	Рівень	Джерело, підстава
I.1	Наявність і публічність Політики державної власності	Чи затверджена чинна Політика державної власності та чи оприлюднено її повний текст?	Система	OECD Guidelines 2024; OECD Review 2026; Звіт ЄК 2025; План для Ukraine Facility.
I.2	Загальне обґрунтування державної власності	Чи визначає Політика державної власності загальні підстави, за яких підприємства можуть залишатися у власності держави?	Система	OECD Guidelines 2024
I.3	Єдина класифікація портфеля ДП	Чи затверджена єдина система класифікації ДП, яка застосовується до всього державного портфеля за однаковими критеріями?	Система	OECD Review 2026; Звіт ЄК; План для Ukraine Facility.
I.4	Періодичний перегляд портфеля	Чи встановлено порядок і періодичність повторного перегляду обґрунтувань державної власності та класифікації ДП?	Система	OECD Guidelines 2024; OECD Review 2026 .

EU-LEAP
UKRAINE

2. Роль держави як власника

Код	Критерій	Контрольне питання	Рівень	Міжнародна прив'язка
II.1	Корпоратизація	Чи корпоратизовані ДП, включені до переліку підприємств, корпоратизація яких передбачена відповідним реформаторським зобов'язанням?	Система, ДП	OECD Guidelines; OECD Review 2026; План для Ukraine Facility
II.2	Наявність листів очікувань	Чи затверджено на поточний звітний період лист очікувань власника?	ДП	OECD Guidelines; OECD Review 2026
II.3	Звітування про досягнення цілей листа очікувань	Чи складено підприємством/господарським товариством щорічний звіт про досягнення цілей діяльності, визначених у листі очікувань власника, за останній завершений звітний рік?	ДП	OECD Guidelines; OECD Review 2026
II.4	Розмежування державних функцій	Чи здійснюються функції власника щодо ДП органом або структурним підрозділом органу державної влади, які здійснюють функції власника щодо ДП, який організаційно відокремлений від виконання функцій регулювання ринку та формування державної політики у відповідному секторі?	Система	OECD Guidelines; OECD Review 2026
II.5	Координація функції власності	Чи запроваджена централізована модель управління (суб'єкт консолідованого управління підприємствами), який має формальні повноваження здійснювати моніторинг корпоративного управління та результативності ДП на рівні портфеля?	Система	OECD Guidelines; OECD Review 2026

EU-LEAP
UKRAINE

3. Державні підприємства в ринкових умовах

Код	Критерій	Контрольне питання	Рівень	Міжнародна прив'язка
III.1	Рівні умови для ДП та приватних компаній	Чи встановлює законодавство для ДП спеціальні імунітети або інші обмеження, які перешкоджають кредиторам, конкурентам чи іншим особам звертатися до суду або арбітражу щодо таких підприємств?	Система	OECD Guidelines; OECD Review 2026
		Чи поширюються на ДП процедури неплатоспроможності та банкрутства, що застосовуються до приватних підприємств, та чи існують чинні законодавчі винятки або мораторії для окремих ДП?		
		Чи передбачені законодавством або рішеннями державних органів спеціальні умови фінансування, державні гарантії, кредити чи інші фінансові переваги для ДП, які недоступні приватним підприємствам у порівнянних умовах?		
		Чи передбачені законодавством або рішеннями державних органів для ДП спеціальні умови отримання майна, землі, інфраструктури, енергії чи інших ресурсів, які є більш сприятливими, ніж умови для приватних підприємств?		

III.2	Повноцінний контроль за державною допомогою	Чи набрало чинності оновлене законодавство про державну допомогу і чи відновлено дію механізму контролю; чи приведені його положення у відповідність до acquis ЄС?	Система	Звіт ЄК; План для Ukraine Facility; OECD Review 2026
		Чи існує і реально застосовується обов'язок надавачів повідомляти АМКУ про нову або змінену державну допомогу; чи є фактичні повідомлення, подані після відновлення контролю?		
III.3	Фінансування PSO	Чи визначено для відповідного спеціального обов'язку для забезпечення загального економічного інтересу (PSO) порядок розрахунку пов'язаних із ним витрат та джерело або механізм їх компенсації?	Система	OECD Guidelines; OECD Review 2026
III.4	Роздільний облік PSO	Чи забезпечує підприємство/господарське товариство окремий облік доходів і витрат, пов'язаних із виконанням спеціальних обов'язків для забезпечення загального економічного інтересу (ПСО), від іншої господарської діяльності?	ДП	OECD Guidelines; Звіт ЄК; План для Ukraine Facility

EU-LEAP
UKRAINE

4. Справедливе ставлення до акціонерів та інших стейкхолдерів

Код	Критерій	Контрольне питання	Рівень	Міжнародна прив'язка
IV.1	Засоби захисту прав акціонерів	Чи передбачено чинним законодавством право міноритарного акціонера оскаржити порушення його корпоративних прав у судовому або іншому передбаченому законом порядку?	Система	OECD Guidelines; G20/OECD; OECD Review 2026
IV.2	Рівний інформаційний доступ	Чи встановлено внутрішніми документами господарського товариства порядок, який забезпечує своєчасне та одночасне надання всім акціонерам інформації, що підлягає наданню акціонерам згідно законодавства?	ДП	OECD Guidelines; G20/OECD
IV.3	Загальні збори	Чи забезпечували процедури проведення останніх загальних зборів однакові умови для всіх акціонерів щодо повідомлення про збори, доступу до матеріалів та участі в голосуванні?	Система, ДП	OECD Guidelines; G20/OECD; OECD Review 2026
IV.4	Операції з пов'язаними сторонами	Чи встановлено на підприємстві/господарському товаристві процедури ідентифікації пов'язаних сторін та розкриття інформації про операції з ними?	ДП	OECD Guidelines; G20/OECD; OECD Review 2026
IV.5	Операції з пов'язаними сторонами	Чи встановлено на підприємстві/господарському товаристві спеціальний порядок виявлення та схвалення правочинів із пов'язаними сторонами?	ДП	OECD Guidelines; G20/OECD; OECD Review 2026

IV.6	Дивідендна політика	Чи встановлюються та виплачуються дивіденди за правилами, які не передбачають різного ставлення до акціонерів одного класу акцій?	Система, ДП	OECD Review 2026; G20/OECD
IV.7	Перерахування до державного бюджету	Чи перераховано до державного бюджету частину чистого прибутку за останній завершений звітний рік у повному обсязі та у встановлені строки?	Система, ДП	OECD Review 2026; G20/OECD

EU-LEAP
UKRAINE

5. Розкриття інформації, прозорість та підзвітність

Код	Критерій	Контрольне питання	Рівень	Міжнародна прив'язка
V.1	Річна звітність	Чи оприлюднило ДП за останній завершений звітний рік фінансову звітність, звіт керівництва та звіт про корпоративне управління, якщо їх складання є обов'язковим?	ДП	OECD Guidelines; G20/OECD; OECD Review 2026; Звіт ЄК
V.2	Незалежний зовнішній аудит	Чи пройшла річна фінансова звітність ДП незалежний зовнішній аудит і чи оприлюднено аудиторський звіт?	ДП	OECD Guidelines; G20/OECD; OECD Review 2026
V.3	Розкриття державної підтримки	Чи містить оприлюднена звітність ДП інформацію про ризики, пов'язані з державним фінансуванням, гарантіями та іншими суттєвими зобов'язаннями?	ДП	OECD Guidelines; OECD Review 2026
V.4	Внутрішній аудит	Чи організовано на підприємстві/господарському товаристві функцію (орган) внутрішнього аудиту, яка функціонально підзвітна наглядовій раді або її аудиторському комітету?	ДП	OECD Guidelines; OECD Review 2026
V.5	Розкриття винагороди	Чи оприлюднено за останній звітний рік інформацію про винагороду (звіти про винагороду) членів наглядової ради та керівництва у передбаченому законодавством обсязі?	ДП	OECD Guidelines; G20/OECD; OECD Review 2026
V.6	Зведена портфельна звітність	Чи був підготовлений та поданий Кабінету Міністрів України щорічний агрегований звіт про ефективність управління підприємствами, господарськими товариствами з контрольною часткою держави?	Система	OECD Guidelines; OECD Review 2026

EU-LEAP
UKRAINE

6. Склад і відповідальність наглядових рад

Код	Критерій	Контрольне питання	Рівень	Міжнародна прив'язка
VI.1	Повний склад наглядових рад	Чи призначено всіх членів наглядової ради в кількості, передбаченій статутом підприємства/господарського товариства?	ДП	OECD Guidelines; OECD Review 2026; ЄК; План для Ukraine Facility
VI.2	Більшість незалежних членів наглядової ради	Чи становлять незалежні члени більшість фактично призначеного складу наглядової ради підприємства/ господарського товариства?	ДП	OECD Guidelines; OECD Review 2026; Звіт ЄК; План для Ukraine Facility
VI.3	Професійний відбір членів наглядової ради	Чи проводився останній відбір членів наглядової ради за попередньо визначеними професійними критеріями та конкурсною процедурою?	ДП	OECD Guidelines; OECD Review 2026
VI.4	Самостійність наглядової ради при прийнятті рішень	Чи забезпечують встановлені статутом правила голосування можливість наглядовій раді самостійно ухвалювати рішення, віднесені до її компетенції, без фактичного права вето окремих членів ради, зокрема представників держави?	ДП	OECD Guidelines; OECD Review 2026; Звіт ЄК
VI.5	Повноваження наглядової ради щодо призначення генерального директора ДП	Чи віднесені законом та статутом ДП до повноважень наглядової ради призначення та звільнення керівника підприємства (генерального директора ДП)?	ДП, система	OECD Guidelines; OECD Review 2026; G20/ OECD; План для Ukraine Facility

VI.6	Повноваження наглядової ради щодо стратегічного і фінансового планування	Чи затвердила наглядова рада стратегічний план розвитку, річний фінансовий план, річний інвестиційний план, інвестиційний план на середньострокову перспективу (три - п'ять років) на відповідні планові періоди?	ДП, система	OECD Guidelines; OECD Review 2026; G20/ OECD; План для Ukraine Facility
VI.7	Аудиторський комітет	Чи створено в наглядовій раді комітет з питань аудиту (або еквівалентний орган)?	ДП	OECD Guidelines; OECD Review 2026; G20/ OECD
VI.8	Незалежні члени комітету з питань аудиту	Чи становлять незалежні члени більшість складу комітету з питань аудиту?	ДП	OECD Guidelines; OECD Review 2026; G20/ OECD
VI.9	Самооцінювання наглядової ради	Чи проведено самооцінювання діяльності наглядової ради відповідно до вимог законодавства?	ДП	OECD Guidelines; OECD Review 2026; План для Ukraine Facility
VI.10	Незалежне оцінювання наглядової ради	Чи проведено зовнішнє незалежне оцінювання діяльності наглядової ради в межах установленого для підприємства/господарського товариства строку?	ДП	OECD Guidelines; OECD Review 2026; G20/ OECD
VI.11	Визначення прийнятного рівня ризику	Чи затвердила наглядова рада прийнятні рівні та види ризиків, які підприємство/господарське товариство готове приймати для досягнення своїх стратегічних цілей (заяви про прийнятний рівень ризику)?	ДП	OECD Guidelines; OECD Review 2026; G20/OECD
VI.12	Нагляд за системою управління ризиками	Чи здійснює наглядова рада регулярний нагляд за функціонуванням системи управління ризиками та внутрішнього контролю підприємства/ господарського товариства?	ДП	OECD Guidelines; OECD Review 2026; G20/OECD

EU-LEAP
UKRAINE

7. Державні підприємства та сталий розвиток

Код	Критерій	Контрольне питання	Рівень	Міжнародна прив'язка
VII.1	Очікування держави щодо сталого розвитку	Чи містить Політика державної власності чіткі та вимірювані очікування щодо сталого розвитку державних підприємств?	Система	OECD Guidelines; OECD Review 2026
VII.2	Звітність щодо сталого розвитку	Чи оприлюднює підприємство/господарське товариство звітність щодо сталого розвитку відповідно до міжнародно визнаного стандарту (Директиви ЄС про корпоративну звітність щодо сталого розвитку (CSRD) та Європейських стандартів звітності щодо сталого розвитку (ESRS))?	ДП	OECD Guidelines; G20/ OECD; OECD Review 2026
VII.3	Доброчесність та антикорупційні механізми	Чи затверджено на підприємстві/господарському товаристві антикорупційну програму? Чи визначено внутрішніми документами порядок виявлення, повідомлення та врегулювання конфлікту інтересів?	ДП, Система	OECD Guidelines; OECD Review 2026, Звіт ЄК
VII.4	Нагляд наглядової ради за антикорупційною програмою	Чи розглядала наглядова рада звіт про виконання антикорупційної програми за останній завершений звітний рік?	ДП	OECD Guidelines; OECD Review 2026
VII.5	Внутрішній канал повідомлення про порушення	Чи створено та чи функціонує на підприємстві/ господарському товаристві внутрішній канал для повідомлення про незаконні або неетичні дії?	ДП	OECD Guidelines; G20/ OECD

VII.6	Захист осіб, які повідомляють про порушення	Чи встановлено внутрішніми документами правила, що забезпечують конфіденційність повідомлень та захист осіб, які їх подали?	ДП	OECD Guidelines; G20/ OECD
VII.7	Взаємодія із заінтересованими сторонами	Чи запроваджено на підприємстві/господарському товаристві формалізований механізм залучення працівників, громадянського суспільства та громад до процесу планування діяльності підприємства/ господарського товариства?	ДП	OECD Guidelines; OECD Review 2026

Розділ VIII:

Порядок практичного застосування аналітичної рамки

Крок 1. Визначення дати та об'єкта оцінювання.

Під час цього кроку фіксується дата проведення оцінювання та формується вибірка ДП, щодо яких здійснюватиметься оцінювання за встановленими індикаторами.

Крок 2. Актуалізація підстав оцінювання.

Під час цього кроку перевіряється, чи не оприлюднено нову редакцію OECD Guidelines, OECD Review 2026, G20/OECD, нового Звіту ЄК або змін до Плану для Ukraine Facility. Якщо зміни є, вони відображаються при оцінюванні відповідного критерію.

Крок 3. Перевірка застосовності індикаторів.

На цьому кроці для кожного індикатора визначається, чи є він застосовним; у разі незастосованості коротко обґрунтовується її причина.

Крок 4. Збір нормативних доказів.

Під час цього кроку для кожного індикатора фіксуються чинні закони, підзаконні акти, політики, статути та інші офіційні документи, нормативно-правові акти, які забезпечують або обмежують відповідний механізм.

Крок 5. Збір доказів практичного застосування.

Під час цього кроку аналізуються корпоративні документи, звітність, фактичний склад і рішення органів управління, результати аудиту, офіційні відповіді, дані реєстрів тощо. За потреби використовуються опитування та експертні консультації.

Крок 6. Присвоєння N і P.

Під час цього кроку здійснюється оцінка окремо за нормативною та практичною шкалами.

Крок 7. Формулювання прогалини.

Під час цього кроку формулюється прогалина (у разі наявності такої), яка має описувати не лише те, чого немає (конкретна невідповідність), а й характер проблеми: правова невизначеність, інституційна фрагментація, неповне охоплення, невідповідна практика, недостатня прозорість.

Крок 8. Формулювання рекомендації.

Під час цього кроку (у разі наявності прогалини) формулюється рекомендація, яка прив'язується до міжнародного стандарту та/або зобов'язання і пропонує заповнення (виправлення) відповідної прогалини.

Крок 9. Консолідація результатів.

Під час цього кроку після завершення етапу оцінювання кожного індикатора (за винятком незастосовних) розраховуються результати за сімома блоками, загальна динаміка та перелік пріоритетних прогалин у разі наявності таких.

Розділ IX:

Обмеження аналітичної рамки

- OECD Guidelines є стандартом, орієнтованим на результат, і допускають різні правові моделі реалізації.
- G20/OECP застосовуються до ДП лише тією мірою, якою відповідний загальнокорпоративний принцип є релевантним до конкретного питання.
- OECD Review 2026 описує стан і рекомендації на певну дату; під час кожного нового дослідження варто перевіряти, чи не змінився фактичний стан.
- Звіт ЄК не охоплює всі сім принципів OECP однаково; відсутність оцінки не є негативним балом.
- План для Ukraine Facility охоплює лише визначені реформи і строки; виконання відповідного зобов'язання не означає повної відповідності всьому тематичному блоку.
- Практична оцінка залежить від доступності доказів; відсутність даних і невиконання вимоги про публічність повинні розрізнятися.

Розділ X:

Підсумок аналітичної рамки

Аналітична рамка має використовуватися як інструмент послідовного аналізу. Центральним питанням цієї аналітичної рамки є: “Чи запроваджене правове регулювання забезпечує на практиці очікуваний результат, передбачений стандартами ОЕСР та релевантними вимогами Європейської Комісії?”. Саме поєднання нормативної і практичної площини дає змогу оцінювати перехід від формального прийняття реформ до їх реалізації.