

Звіт про оцінку наглядової ради НАК "Нафтогаз України"

21 березня 2025 р.



Зміст

1.	Абревіатури та скорочення	3
2.	Інформація про звіт та методологія оцінювання	3
2.1.	Інформація про Звіт.....	3
2.2.	Методологія оцінювання.....	4
2.3.	Інформація про належну взаємодію членів наглядової ради та інших осіб, які були залучені під час проведення оцінювання діяльності наглядової ради	6
3.	Підсумкова оцінка.....	7
4.	Аналіз за елементами оцінювання діяльності наглядової ради.....	16
4.1.	Елемент 1. Склад, структура та діяльність (ефективність організації роботи) наглядової ради як колегіального органу.....	16
4.2.	Елемент 2. Відповідність членів наглядової ради вимогам до посади, належне виконання обов'язків членів наглядової ради та ефективність кожного члена наглядової ради.	29
4.3.	Елемент 3. Оцінка діяльності комітетів наглядової ради.....	42
4.4.	Елемент 4. Оцінка діяльності наглядової ради, виконання покладених на наглядову раду обов'язків та досягнення цілей	50
5.	План заходів для наглядової ради	65
6.	Обмеження та застереження.....	68
7.	Додатки.....	70
7.1.	Перелік документів та інформації, які було використано для проведення оцінювання діяльності наглядової ради.....	70
7.2.	Перелік нормативно-правових актів та рекомендацій з корпоративного управління, посилення на які містяться в цьому Звіті.....	71
7.3.	Перелік осіб, з якими було проведено інтерв'ю з метою проведення оцінювання діяльності наглядової ради	71
7.4.	Типова форма оцінювання, надана членам наглядової ради для заповнення	72
8.	Пояснення або зауваження.....	73

1. Аббревіатури та скорочення

Загальні збори	- Загальні збори акціонерів НАК "Нафтогаз України"
КМУ	- Кабінет Міністрів України
Керівні принципи ОЕСР	- Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності, в редакції від 2024 року
Кодекс корпоративного управління	- Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації, затверджений Рішенням НКЦПФР № 118 від 12 грудня 2020 року.
Мінекономіки	- Міністерство економіки України
НАК "Нафтогаз України"	- акціонерне товариство "Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України"
Незалежний консультант НКЦПФР	- Незалежний консультант ТОВ "Ернст енд Янг". - Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку
Статут	- Статут акціонерного товариства "Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України", затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. № 1044 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 26 січня 2024 р. № 85)
Суб'єкт управління	- Кабінет Міністрів України, який виконує функції з управління корпоративними правами держави у статутному капіталі НАК "Нафтогаз України"
Порядок оцінювання наглядової ради	- Порядок оцінювання діяльності наглядової ради державного унітарного підприємства, господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 10.01.2025 № 12

2. Інформація про звіт та методологія оцінювання

2.1. Інформація про Звіт

У цьому Звіті наведені результати зовнішнього незалежного оцінювання діяльності наглядової ради НАК «Нафтогаз України», проведеного незалежним консультантом ТОВ "Ернст енд Янг".

У Звіті представлено оцінювання результату діяльності наглядової ради НАК "Нафтогаз України" за результатами діяльності у 2024 році. Оцінювання діяльності наглядової ради компанії проводиться вперше. У зв'язку з цим, цей Звіт не містить порівняльного аналізу результатів поточного оцінювання із результатами попереднього оцінювання, зокрема аналізу виконання плану заходів для наглядової ради, затвердженого за результатами попереднього оцінювання.

Оцінювання діяльності наглядової ради проводилось у період з 10 березня 2025 року по 24 березня 2025 року у відповідності до вимог постанови КМУ від 10 січня 2025 року № 12 "Деякі питання оцінювання діяльності наглядової ради та звітування про роботу наглядової ради державного унітарного підприємства, господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі", а також розпорядження КМУ від 31 січня 2025 року № 74-р "Питання діяльності наглядової ради акціонерного товариства "Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України".

Протягом періоду оцінювання діяльності наглядової ради з 01.01.2024 року по 31.12.2024 року до складу наглядової ради НАК "Нафтогаз України" входять 7 членів:

- ▶ Ентоні Маріно - Голова наглядової ради, незалежний директор
- ▶ Наталія Бойко - Заступниця голови наглядової ради, представник держави

- ▶ Тор Мартін Анфіннсен - Член наглядової ради, незалежний директор
- ▶ Річард Хуквей - Член наглядової ради, незалежний директор
- ▶ Людо Ван дер Хейден - Член наглядової ради, незалежний директор
- ▶ Ростислав Шурма - Член наглядової ради, представник держави
- ▶ Костянтин Мар`євич - Член наглядової ради, представник держави

Членів наглядової ради-незалежних директорів було обрано за результатами конкурсу¹.

У відповідності до розпорядження КМУ від 24 січня 2023 року № 55-р було обрано кандидатури переможців відбору на посади членів наглядової ради НАК "Нафтогаз України" Анфіннсена Тора Мартіна, Ван дер Хейдена Людо Альберта Г., Маріно Ентоні Вільяма, Хуквея Річарда Марка як незалежних членів та Бойко Наталію Андріївну, Шурму Ростислава Ігоровича як представників держави

У відповідності до розпорядження КМУ від 29 грудня 2023 року № 1221-р (набуло чинності 31 грудня 2023 року) членом наглядової ради НАК "Нафтогаз України" було обрано Мар`євича Костянтина Михайловича як представника держави.

2.2. Методологія оцінювання

Оцінювання діяльності наглядової ради компанії виконано шляхом проведення незалежним консультантом зовнішнього оцінювання в порядок та спосіб, що визначені законодавством України.²

Звітний період зовнішнього оцінювання було визначено розпорядженням КМУ №74-р від 31 січня 2025 року та охоплює діяльність наглядової ради компанії з 01.01.2024 року по 31.12.2024 року (далі - період оцінювання).

Збір та аналіз інформації, необхідної для проведення оцінювання діяльності наглядової ради

З метою здійснення зовнішнього оцінювання та встановлення результатів / присвоєння бальної оцінки щодо кожного елементу оцінювання (їх складових) діяльності наглядової ради компанії, незалежним консультантом були використані наступні методи для збору та аналізу інформації:

- ▶ **Розсилання форми оцінювання.** Форма оцінювання³ була розіслана членам наглядової ради компанії 11.03.2025 року, шляхом надсилання на адресу електронної пошти кожного члена наглядової ради.
- ▶ Шаблон форми оцінювання, розісланий членам наглядової ради компанії, наведений у Додатку D до цього Звіту.
- ▶ **Надання інформаційного запиту.** Незалежним консультантом було підготовлено декілька інформаційних запитів на отримання внутрішніх документів компанії, а також іншої інформації, яка є необхідною для проведення зовнішнього оцінювання діяльності наглядової ради.
- ▶ Перелік внутрішніх документів та інформації, які було використано незалежним консультантом для проведення зовнішнього оцінювання діяльності наглядової ради, наведений у Додатку А до цього Звіту.

¹ [Оголошення про проведення відбору на посаду незалежного члена наглядової ради акціонерного товариства "Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» | Міністерство економіки України](#)

² Статті 11-7 Закону України "Про управління об'єктами державної власності" та Порядку оцінювання наглядової ради.

³ Для зовнішнього оцінювання незалежним консультантом була використана типова форма оцінювання, затверджена Порядком оцінювання наглядової ради. Незалежним консультантом не вносились зміни до типової форми оцінювання, відповідно до пункту 7 Порядку оцінювання наглядової ради.

- ▶ **Проведення кабінетного дослідження.** Незалежним консультантом було також проведено кабінетне дослідження інформації, що знаходиться в публічному доступі, а саме:
 - ▶ Законодавства України, що регулювало діяльність компанії та її органів управління, чинного станом на період оцінювання;
 - ▶ Рекомендацій з корпоративного управління, які можуть бути застосовані до компанії на період оцінювання;
 - ▶ Внутрішніх документів компанії, чинних станом на період оцінювання;
 - ▶ Іншої інформації з офіційних джерел⁴ про діяльність компанії та її наглядової ради в період оцінювання.
- ▶ **Проведення інтерв'ю.** Незалежним консультантом було складено перелік осіб, з якими планується проведення глибинних інтерв'ю з членами наглядової ради та іншими працівниками компанії, а також представниками Мінекономіки. Складено план-графік проведення інтерв'ю. Інтерв'ю відбувались у режимі відеоконференції та були проведені незалежним консультантом впродовж 12.03.2025 - 17.03.2025.

Перелік осіб, з якими було проведено інтерв'ю, наведений у Додатку С до цього Звіту.

Незалежний консультант під час здійснення оцінки діяльності наглядової ради компанії виходив з презумпції достовірності даних, викладених членами наглядової ради в формі оцінювання, наданих документах та інформації, а також інформації, наданої респондентами під час інтерв'ю.

Незалежним консультантом була забезпечена можливість анонімності членам наглядової ради при заповненні форми оцінювання та при проходженні інтерв'ю. Також, уся інформація щодо аргументації обставин та фактів, встановлених на підставі інформації, отриманої з форм оцінювання та або інтерв'ю зазначена у Звіті в узагальненому вигляді та не містить посилання на суб'єкта надання інформації, що унеможлиблює його ідентифікацію.

Визначення результатів зовнішньої оцінки та підготовка Звіту

За результатами аналізу отриманої інформації незалежним консультантом було встановлено факти та обставини щодо поточної практики діяльності наглядової ради компанії у розрізі кожного з елементів оцінювання наглядової ради (їх складових), передбачених Порядком оцінювання діяльності наглядової ради, а також класифіковано за рівнем їх впливу на:

- ▶ Обставини з незначним впливом
- ▶ Обставини з помірним впливом
- ▶ Обставини із значним впливом
- ▶ Обставини з критичним впливом.

Класифікація виявлених під час проведення оцінювання діяльності наглядової ради компанії обставин здійснювалась незалежним консультантом на власний розсуд виходячи з професійного судження із зазначенням аргументації щодо зроблених висновків, встановлених фактів та обставин.

За результатом класифікації обставин незалежним консультантом була присвоєна бальна оцінка від "1" до "4" кожному з елементів оцінювання наглядової ради (їх складових), передбаченого Порядком оцінювання діяльності наглядової ради, а також щодо загальної оцінки діяльності наглядової ради компанії.

Для присвоєння бальної оцінки незалежним консультантом була застосована матриця оцінювання, визначена пунктами 37 - 39 Порядку оцінювання діяльності наглядової ради.

⁴ Офіційні вебсайти Компанії та органів державної влади.

Щодо кожного елементу оцінювання діяльності наглядової ради (їх складових), яким була присвоєна бальна оцінка від "2" до "4" було зазначено аргументацію виявлених невідповідностей та/або недоліків, а також способи/рекомендації для їх усунення, які також були використані для розробки плану заходів для наглядової ради.

Підготовлений незалежним консультантом проект Звіту було надано на ознайомлення наглядової ради компанії для надання нею пояснень та/або зауважень до його змісту та/або отриманих результатів (бальних оцінок) 21.03.2025 року.

Презентація проекту Звіту членам наглядової ради компанії запланована на 24.03.2025 року.

Отримані пояснення та/або зауваження наглядової ради до змісту та/або отриманих результатів оцінювання діяльності наглядової ради НАК «Нафтогаз України» (за наявності), а також обґрунтування суб'єкта управління або загальних зборів у разі незгоди з результатами зовнішньої оцінки, отриманими незалежним консультантом, а також зазначення власних результатів оцінювання суб'єктом управління або загальними зборами є складовою частиною цього Звіту.

2.3. Інформація про належну взаємодію членів наглядової ради та інших осіб, які були залучені під час проведення оцінювання діяльності наглядової ради

Зміст розділу виключено для цілей оприлюднення Звіту згідно вимоги постанови КМУ від 10 січня 2025 р. № 12

3. Підсумкова оцінка

В цьому розділі Звіту наведено підсумкова оцінка діяльності наглядової ради НАК «Нафтогаз України» за 2024 рік, що включає:

3.1. Оцінку діяльності наглядової ради НАК "Нафтогаз України" за чотирма елементами оцінювання:

- ▶ Склад, структура та діяльність (ефективність організації роботи) наглядової ради як колегіального органу
- ▶ Відповідність членів наглядової ради вимогам до посади, визначеним законодавством та внутрішніми документами компанії, належне виконання обов'язків членів наглядової ради та ефективність кожного члена наглядової ради
- ▶ Оцінка діяльності комітетів наглядової ради
- ▶ Оцінка діяльності наглядової ради, виконання покладених на наглядову раду обов'язків та досягнення цілей.

3.2. Висновок за результатами оцінювання і загальну бальну оцінку.

Далі наводимо інформацію за підсумками оцінювання.

3.1. Оцінка діяльності наглядової ради НАК "Нафтогаз України" за чотирма елементами оцінювання.

Підчас визначення бальної оцінки за кожним елементом оцінювання незалежним консультантом застосовувалась матриця оцінювання від 1 до 4 з урахуванням значення бальної оцінки щодо кожного елемента оцінки діяльності наглядової ради, визначеного Порядком оцінювання наглядової ради. Вказаний Порядок оцінювання наглядової ради не передбачає можливість відхилення від опису значення тієї чи іншої оцінки та/або уточнення з урахуванням індивідуальних результатів проведеного оцінювання.

Приймаючи до уваги зазначене, застосування індивідуального підходу, який би надав більш точну характеристику результатів оцінки, є неможливим. Тому в цьому Звіті ми за потреби доповнюємо результат бальної оцінки окремим коментарем, в такий спосіб адаптуючи результати оцінювання фактичному стану.

Таблиця 1. Бальна оцінка за кожним елементом оцінювання діяльності наглядової ради НАК "Нафтогаз України" і обґрунтування оцінки

Елемент оцінювання	Підсумкова оцінка за елементом оцінювання	Обґрунтування оцінки	
		Відповідність	Невідповідність
<p>1. Склад, структура та діяльність (ефективність організації роботи) наглядової ради як колегіального органу</p>	<p>2 - структура наглядової ради загалом ефективна, але є незначні недоліки, склад відповідає вимогам законодавства, колективна придатність потребує незначного покращення, процедури роботи загалом ефективні, але потребують більшої формалізації або незначних покращень, взаємодія з виконавчим органом та/або суб'єктом управління або загальними зборами наявна, але потребує незначного покращення.</p>	<p>Склад і структура наглядової ради відповідає вимогам законодавства, виду і особливостям діяльності компанії</p> <p>Колективна придатність наглядової ради. Склад наглядової ради володіє належним рівнем знань, навичок та досвіду відповідно до покладених на Наглядову раду повноважень</p> <p>Взаємодія з виконавчим органом</p> <p>Наглядова рада взаємодіє з виконавчим органом в рамках засідань наглядової ради, комітетів, робочих зустрічей</p> <p>Взаємодія наглядової ради з підрозділами контролю організована через чотири комітети наглядової ради. Окрім того, проводяться робочі зустрічі з представниками підрозділів контролю.</p> <p>Наглядова рада взаємодіє з суб'єктом управління на двох рівнях: напряму з представниками КМУ та через представників держави, які є членами наглядової ради.</p> <p>Члени наглядової ради загалом ефективно взаємодіють між собою.</p>	<p>Склад обов'язкового комітету з питань призначень, винагород та оцінювання не відповідає законодавчим вимогам. В наявному складі вказаного комітету 2 з 4 членів є незалежними, що не являється більшістю.</p> <p>Положення про наглядову раду та Положення про комітети потребують актуалізації та затвердження змін відповідальними органами управління* (*16 жовтня 2024 року на засіданні наглядової ради прийнято рішення щодо подання загальним зборам пропозицій щодо внесення змін, зокрема, до Положення про наглядову раду акціонерного товариства "НАК "Нафтогаз України". Також в процесі інтерв'ю нам повідомлено, що положення про комітети наглядової ради будуть затверджені одразу після оновлення редакції Положення про Наглядову раду)</p> <p>Профіль наглядової ради не визначено у внутрішніх документах НАК "Нафтогаз України" (у положенні про наглядову раду та/або в положенні про принципи формування наглядової ради, що затверджуються Загальними зборами).</p>

Елемент оцінювання	Підсумкова оцінка за елементом оцінювання	Обґрунтування оцінки	
		Відповідність	Невідповідність
			<p>План навчання наглядової ради НАК "Нафтогаз України" не розроблено.</p> <p>Планування роботи наглядової ради. Наглядова рада має затверджений календарний план. Однак, цей план обмежується лише датами проведення засідань наглядової ради і не включає тем, які заплановані для розгляду на засіданнях. Календарний план не включає інші заходи, які знаходяться в зоні відповідальності наглядової ради згідно закону та внутрішніх документів.</p> <p>Відсутня формалізована система моніторингу та звітності щодо виконання та ефективності прийнятих наглядовою радою рішень. Разом з тим, в рамках інтерв'ю нам повідомлено про заходи, які вживаються для забезпечення виконання доручень та рішень наглядової ради. Членами наглядової ради підтверджено, що вони отримують інформацію на свої запити.</p> <p>План наступництва для виконавчого органу НАК "Нафтогаз України" не затверджено. План знаходиться в процесі розробки.</p>

Елемент оцінювання	Підсумкова оцінка	Обґрунтування оцінки	
		Відповідність	Невідповідність
2. Відповідність членів наглядової ради вимогам до посади, визначеним законодавством та внутрішніми документами компанії, належне виконання обов'язків членів наглядової ради та ефективність кожного члена наглядової ради	1 - всі члени наглядової ради відповідають вимогам до посади, а також загалом ефективно виконують свої обов'язки	<p>Вимоги до посади. Члени наглядової ради відповідають вимогам до посади, визначеним законодавством та внутрішніми документами НАК "Нафтогаз України"</p> <p>Виконання обов'язків. Члени наглядової ради загалом ефективно виконують свої обов'язки.</p>	Невідповідності за елементом 2 не виявлено.

Елемент оцінювання	Підсумкова оцінка	Обґрунтування оцінки	
		Відповідність	Невідповідність
3. Оцінка діяльності комітетів наглядової ради	2 - склад, структура та діяльність комітетів відповідають вимогам законодавства та/або внутрішнім положенням компанії, але не узгоджуються з потребами наглядової ради з огляду на вид та особливості діяльності компанії; більшість комітетів в цілому здійснюють свої функціональні повноваження, однак окремі комітети не мали впливу на підвищення ефективності роботи наглядової ради	Наявність комітетів. У структурі наглядової ради у відповідності до законодавства сформовані обов'язкові комітети (комітет з питань аудиту та комітет з питань визначення винагороди та призначень) та додаткові комітети (комітет з питань управління і етики та комітет з питань стратегії і ризиків), які формуються з числа її членів.	<p>Склад комітетів. Склад обов'язкового комітету з питань призначень, винагород та оцінювання не відповідає законодавчим вимогам. В наявному складі комітету 2 з 4 членів є незалежними, що не являється більшістю.</p> <p>Положення про комітети. Необхідно актуалізувати та затвердити Положення про комітет з питань аудиту та ризиків, Положення про комітет з питань управління і етики, Положення про комітет з призначень, винагород і оцінювання, Положення про комітет з питань стратегії і ризиків (остання редакція 2018 року)</p> <p>Порядок подання звітів. Внутрішні документи НАК "Нафтогаз України" не завжди визначають чіткі строки й періодичність подання проміжних звітів до наглядової ради та її комітетів</p> <p>Звітність комітетів. Звіт комітету з питань управління і етики не містить даних про кількість проведених засідань, що призводить до порушення вимог законодавства</p> <p>Звіти комітету з питань аудиту та фінансів за перше та друге півріччя не містять оцінки незалежності суб'єктів аудиторської діяльності, які надають</p>

Елемент оцінювання	Підсумкова оцінка	Обґрунтування оцінки	
		Відповідність	Невідповідність
			послуги з обов'язкового аудиту, що призводить до порушення вимог законодавства

Елемент оцінювання	Підсумкова оцінка	Обґрунтування оцінки	
		Відповідність	Невідповідність
<p>4. Оцінка діяльності наглядової ради, виконання покладених на наглядову раду обов'язків та досягнення цілей</p>	<p>3 - наглядовою радою вжито недостатньо заходів для забезпечення досягнення компанією показників, визначених у листах очікування власника, а також реалізації стратегічних планів розвитку, інвестиційного та фінансового планів компанії та/або своєчасності затвердження цих документів, однак це не призвело до значних відхилень, або наглядова рада не мала (мала обмежений вплив) на обставини, що призвели до відхилень, зокрема значних, за умови, що наглядова рада вжила всіх можливих заходів, щоб запобігти таким відхиленням.</p> <p><i>Коментар незалежного консультанта щодо значення оцінки за елементом, наведеного в Порядку оцінювання наглядової ради:</i></p> <p>1. Оцінювання досягнення компанією показників, визначених в інвестиційному та фінансовому планах компанії на 2024 рік є обмеженим через відсутність звітів щодо їх</p>	<p>Контроль за діяльністю виконавчого органу та контроль фінансового стану. Наглядова рада НАК "Нафтогаз України" у 2024 року здійснювала контроль за діяльністю правління та контроль фінансового стану товариства. Зокрема, на регулярній основі проводились робочі зустрічі членів наглядової ради з членами правління, засідання наглядової ради та її комітетів, в рамках яких в тому числі заслуховувались та обговорювались звіти правління та розглядалися питання фінансового стану компанії. У квітні 2024 року наглядовою радою розглянуто річний звіт правління компанії за результатами фінансово-господарської діяльності у 2023 році, який включає звіт про виконання фінансового плану компанії за 2023 рік.</p> <p>Виконання всіх інших обов'язків відповідно до компетенції наглядової ради, визначеної законом та статутом компанії. Щодо інших питань протягом 2024 року наглядова рада виконувала обов'язки відповідно до компетенції наглядової ради, визначеної законом та статутом товариства.</p> <p>Наявність системи внутрішнього контролю. У НАК "Нафтогаз України" впроваджено систему внутрішнього</p>	<p>Своєчасність затвердження планів. Прийняття рішень, необхідних для розроблення та затвердження річного фінансового плану, річного інвестиційного плану компанії відбувається із суттєвими затримками.</p> <p>Стратегічний план розвитку НАК "Нафтогаз України" та інвестиційний план на середньострокову перспективу (три - п'ять років) не затверджено.</p> <p>Звітування щодо виконання фінансового та інвестиційного планів компанії.</p> <p>Відсутні звітні документи щодо виконання фінансового та інвестиційного планів на 2024 рік.</p> <p>Процеси звітування та оцінювання системи внутрішнього контролю. Внутрішні документи НАК "Нафтогаз України" не завжди визначають чіткі строки й періодичність подання проміжних звітів до наглядової ради та її комітетів.</p> <p>Система звітування підрозділів внутрішнього контролю перед наглядовою радою в рамках засідань наглядової ради потребує</p>

Елемент оцінювання	Підсумкова оцінка	Обґрунтування оцінки	
		Відповідність	Невідповідність
	<p>реалізації.</p> <p>2. Згідно Порядку оцінювання наглядової ради значення оцінки «3» за даним елементом передбачає також, що створена система внутрішнього контролю та управління ризиками неефективна, однак недоліки не призвели до настання або ризику настання суттєвих негативних наслідків.</p> <p>Оцінка незалежного консультанта щодо системи внутрішнього контролю НАК «Нафтогаз України» <u>не відповідає такій, що описана вище.</u></p> <p>За нашою оцінкою у НАК «Нафтогаз України» функціонує система внутрішнього контролю та управління ризиками, виявлені недоліки не призвели до настання або ризику настання суттєвих негативних наслідків.</p> <p>Разом з тим, враховуючи оцінку сукупно за всіма іншими компонентами цього елемента, наша підсумкова оцінка для цього елемента наближається до значення «3» з окремим</p>	<p>контролю, зокрема, система включає функції внутрішнього аудиту, комплаєнсу та управління ризиками. Система внутрішнього контролю загалом враховує особливості діяльності НАК "Нафтогаз України" та ризики, що виникають у процесі здійснення діяльності товариства.</p>	<p>удосконалення.</p> <p>Декларація схильності до ризиків.</p> <p>Наглядовою радою не затверджено Декларацію схильності до ризиків. Декларація схильності до ризиків є ключовим документом і основою для управління ризиками організації.</p> <p>Політика управління ризиками була затверджена рішеннями правління, а не наглядової ради. Нам було повідомлено під час інтерв'ю, що відповідна політика буде винесена найближчим часом на затвердження наглядовою радою.</p>

Елемент оцінювання	Підсумкова оцінка	Обґрунтування оцінки	
		Відповідність	Невідповідність
	<i>коментарем щодо функціонування системи внутрішнього контролю.</i>		

3.2. Висновок за результатами оцінювання діяльності наглядової ради НАК «Нафтогаз України» за 2024 рік.

Діяльність наглядової ради НАК «Нафтогаз України» за 2024 рік оцінено як таку, що є в цілому ефективною. Водночас, як зазначено у підсумках за елементами вище, незалежним консультантом зазначені окремі недоліки і невідповідності вимогам законодавства, що потребують подальшого розвитку.

Загальна бальна оцінка, виставлена за результатами оцінювання діяльності наглядової ради НАК «Нафтогаз України» за 2024 рік: 2

Далі у цьому Звіті наведено детальний аналіз за елементами і критеріями оцінювання.

4. Аналіз за елементами оцінювання діяльності наглядової ради

В цьому розділі Звіту наведено аналіз за чотирма елементами оцінювання діяльності наглядової ради НАК "Нафтогаз України":

Елемент 1. Склад, структура та діяльність (ефективність організації роботи) наглядової ради як колегіального органу

Елемент 2. Відповідність членів наглядової ради вимогам до посади, визначеним законодавством та внутрішніми документами компанії, належне виконання обов'язків членів наглядової ради та ефективність кожного члена наглядової ради

Елемент 3. Оцінка діяльності комітетів наглядової ради

Елемент 4. Оцінка діяльності наглядової ради, виконання покладених на наглядову раду обов'язків та досягнення цілей.

Далі наведено аналіз кожного елемента за критеріями оцінювання.

4.1. Елемент 1. Склад, структура та діяльність (ефективність організації роботи) наглядової ради як колегіального органу.

Ми проаналізували елемент за трьома критеріями оцінювання:

- 4.1.1. Відповідність складу та структури наглядової ради, її діяльності вимогам законодавства, а також виду та особливостям діяльності компанії;
- 4.1.2. Колективна придатність наглядової ради з урахуванням виду та особливостей діяльності компанії, зокрема її відповідності визначеному профілю наглядової ради
- 4.1.3. Ефективність організації та функціонування наглядової ради компанії, зокрема наявність та ефективність політик, методів і процедур, що регулюють роботу наглядової ради, взаємодія наглядової ради із суб'єктом управління або суб'єктом управління об'єктами державної власності, що здійснює управління корпоративними правами держави в господарському товаристві, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, та з представниками інших акціонерів/учасників господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, з виконавчим органом і підрозділами контролю компанії, а також якість взаємодії між членами наглядової ради під час засідань наглядової ради, наявність моніторингу якості виконання прийнятих наглядовою радою рішень

Далі наводимо результати з кожним критерієм оцінювання за елементом 1.

4.1.1. Критерій оцінювання: Відповідність складу та структури наглядової ради, її діяльності вимогам законодавства, а також виду та особливостям діяльності компанії.

Короткий висновок за критерієм: Склад і структура наглядової ради в цілому відповідає вимогам законодавства, виду і особливостям діяльності компанії

Поточний стан:

Склад наглядової Ради

Кількісний склад наглядової ради НАК "Нафтогаз України" відповідає вимогам законодавства. До складу наглядової ради входять 7 членів: 4 незалежні директори та 3 представники держави.

Наглядова рада включає незалежних директорів, кількість яких становить більшість.

Незалежні члени наглядової ради:

- ▶ Ентоні Маріно - Голова наглядової ради
- ▶ Тор Мартін Анфіннсен - Член наглядової ради
- ▶ Річард Хуквей - Член наглядової ради

- ▶ Людо Ван дер Хейден - Член наглядової ради

Представники держави:

- ▶ Наталія Бойко - Заступниця голови наглядової ради
- ▶ Ростислав Шурма - Член наглядової ради
- ▶ Костянтин Мар`євич - Член наглядової ради

Вимоги щодо складу наглядової ради визначені у внутрішніх документах компанії, таких як Статут та Положення про наглядову раду:

- ▶ Кількісний склад наглядової ради становить сім членів (Статут)
- ▶ До складу наглядової ради включаються незалежні члени (незалежні директори), кількість яких має становити більшість кількісного складу наглядової ради (Статут)

Структура наглядової ради

Вимоги щодо структури наглядової ради закріплені у Положенні про наглядову раду та Статуті компанії:

1. До складу наглядової ради входять голова, заступник голови та члени наглядової ради (Положення)
2. Наглядова рада за пропозицією її голови у порядку, встановленому Положенням про наглядову раду, призначає на посаду корпоративного секретаря (Статут)
3. Наглядова рада може утворювати з числа членів наглядової ради постійні та тимчасові комітети, які надають наглядовій раді допомогу у здійсненні її повноважень шляхом попереднього вивчення та розгляду питань, що належать до компетенції наглядової ради (Статут).

Структура наглядової ради НАК "Нафтогаз України" відповідає вимогам законодавства.

Голова наглядової ради керує її діяльністю, ініціює засідання та головує на них здійснює інші повноваження, передбачені Статутом та Положенням про наглядову раду

У структуру наглядової ради також входить заступник голови наглядової ради. Згідно статуту за наявності заступника голови наглядової ради або голови засідання наглядової ради вважається правоможним, якщо в ньому бере участь більше половини її загального складу.

Корпоративний секретар відповідає за взаємодію між компанією та акціонерами, захист прав акціонерів, підтримку роботи наглядової ради та вдосконалення корпоративного управління. Корпоративний секретар виконує функції, визначені законом, Статутом та Положенням про корпоративного секретаря.

Корпоративний секретар відповідає за роботу служби корпоративного секретаря. Служба корпоративного секретаря є окремим структурним підрозділом компанії, який підпорядковується Наглядовій раді та створений для забезпечення виконання повноважень Корпоративного секретаря. Основними функціями Служби корпоративного секретаря є забезпечення роботи Корпоративного секретаря, Наглядової ради та її комітетів, а також забезпечення взаємодії компанії з акціонерами, інвесторами та іншими зацікавленими

З січня 2024 року було залучено до співпраці зовнішніх юридичних радників. Корпоративний секретар супроводжував співпрацю з юридичним радником.

До структури наглядової ради входять обов'язкові та додаткові комітети, які формуються з числа її членів. Протягом 2024 року при наглядовій раді функціонувало чотири комітети:

Обов'язкові комітети

1. Комітет з питань аудиту і фінансів: створений у лютому 2023 року, у березні 2023 року прийнято рішення про перейменування Аудиторського Комітету на Комітет з аудиту та фінансів, який посилює свої завдання та функції з питань управління фінансами.
2. Комітет з призначень, винагород і оцінювання: у січні 2023 року наглядова рада ухвалила рішення про створення Комітету з питань призначень і винагород, в березні 2023 року

наглядова рада перейменувала вказаний комітет у Комітет з питань призначень, винагород і оцінювання.

Додаткові комітети

3. Комітет з питань управління і етики - у січні 2023 року наглядова рада ухвалила рішення про створення Комітету з питань етики, а в березні 2023 року наглядова рада перейменувала вказаний комітет на Комітет з питань управління і етики.
4. Комітет з питань стратегії і ризиків: у січні 2023 року наглядова рада ухвалила рішення про створення Комітету з питань стратегії, а в березні 2023 року наглядова рада перейменувала вказаний комітет на Комітет з питань стратегії і ризиків.

Слід відзначити, що станом на дату цього Звіту у НАК "Нафтогаз України" є чинними Положення про комітети наглядової ради, які затверджені рішенням наглядової ради від 21-22 лютого 2018 р. № 2/2018, і які не відповідають поточній структурі комітетів наглядової ради, а саме: чинними є Положення про комітет з питань аудиту та ризиків, про комітет з питань етики та відокремлення діяльності з природного газу, про комітет з призначень та винагороди, та про комітет з питань охорони праці, довкілля, безпеки та запасів. Під час інтерв'ю з корпоративним секретарем, нам стало відомо, що Положення про комітети наглядової ради будуть оновлені згідно із діючою структурою комітетів найближчим часом, після затвердження нового Положення про наглядову раду.

4.1.2. Критерій оцінювання: Колективна придатність наглядової ради з урахуванням виду та особливостей діяльності компанії, зокрема її відповідності визначеному профілю наглядової ради

Короткий висновок за критерієм:

- ▶ Колективна придатність наглядової ради. Склад наглядової ради володіє належним рівнем знань, навичок та досвіду відповідно до покладених на наглядову раду повноважень
- ▶ Профіль наглядової ради не визначено у внутрішніх документах НАК "Нафтогаз України"
- ▶ План навчання наглядової ради НАК "Нафтогаз України" не розроблено

Поточний стан:

Оцінка колективної придатності наглядової Ради НАК "Нафтогаз України" проводилась у відповідності до вимог визначених керівними принципами ОЕСР. Зокрема згідно наступних вимог:

1. Відбір на основі заслуг (для незалежних членів)
2. Різноманітність
3. Відповідні знання та досвід
4. Чіткий розподіл ролей та обов'язків
5. Навчання та розвиток

Відбір на основі заслуг, Різноманітність, Відповідні знання та досвід

Згідно з постановою КМУ щодо оцінювання діяльності наглядової ради: Профіль наглядової ради - перелік кваліфікаційних вимог до компетенцій, навичок та професійного досвіду з урахуванням потреб, виду та особливостей діяльності компанії, якими сукупно мають володіти члени наглядової ради для забезпечення колективної придатності наглядової ради, визначені Положенням про наглядову раду та/або Положенням про принципи формування наглядової ради компанії.

У зв'язку з тим, що станом на березень 2025 року профіль наглядової ради НАК "Нафтогаз України" не визначено у внутрішніх документах товариства, незалежним консультантом базуючись на власному професійному судженні була розроблена матриця, яка оцінює колективну придатність наглядової ради у наступних сферах компетенцій:

- ▶ Галузева компетенція у сфері діяльності Нафтогазу
- ▶ Бізнес-стратегія та розвиток бізнесу
- ▶ Антикризове управління
- ▶ Юридична підтримка, зв'язки з державними органами та регуляторні питання
- ▶ Фінанси та аудит

- ▶ Корпоративне управління
- ▶ Управління конфліктами інтересів
- ▶ Управління людськими ресурсами

Матриця була сформована незалежним консультантом за результатами проведених інтерв'ю, а також використаний метод самооцінювання членами наглядової ради. Кожен член ради заповнив спеціально розроблену незалежним консультантом анкету, що включала питання оцінювання компетенції у визначених сферах.

Відповідно до розробленої незалежним консультантом матриці профілю склад наглядової ради володіє належним рівнем знань, навичок та досвіду відповідно до покладених на наглядову раду повноважень.

Матриця профілю наглядової ради, розроблена незалежним консультантом, для оцінки колективної придатності

Члени наглядової ради	Посада	Сфера компетенцій							
		Галузева компетенція у сфері діяльності Нафтогазу	Бізнес-стратегія та розвиток бізнесу	Антикризове управління	Юридична підтримка, зв'язки з державними органами та регуляторні питання	Фінанси та аудит	Корпоративне управління	Управління конфліктами інтересів	Управління людськими ресурсами
Ентоні Маріно	Голова наглядової ради	3	3	3	3	3	3	3	3
Наталія Бойко	Заступниця голови наглядової ради	3	3	3	3	2	3	1	2
Тор Мартін Анфінсен	Член наглядової ради	3	2	1	3	2	2	3	3
Річард Хуквей	Член наглядової ради	2	2	2	1	3	2	2	1
Людо Ван дер Хейден	Член наглядової ради	2	3	2	1	2	3	3	3
Ростислав Шурма	Член наглядової ради	2	3	3	2	3	2	2	3
Костянтин Мар`євич	Член наглядової ради	2	2	2	3	2	3	3	3

Компетенції

1	Наявність мінімально допустимо рівня компетенцій у відповідній сфері
2	Наявність прийняттого рівня компетенцій у відповідній сфері
3	Наявність високого рівня компетенцій у відповідній сфері

Чіткий розподіл ролей та обов'язків

Важливою складовою колективної придатності є не лише оцінка достатності компетенції, а й взаємодія та синергія між членами наглядової ради. Чіткий розподіл ролей та обов'язків між членами наглядової ради забезпечує ефективність даної взаємодії.

Права та обов'язки членів наглядової ради визначені у Положенні про наглядову, зокрема і обов'язки голови та заступника голови наглядової ради, а також у Положеннях про комітети.

Члени наглядової ради також чітко розуміють розподіл своїх повноважень, що було зазначено ними під час проведення інтерв'ю в рамках даної оцінки.

Зокрема чіткий розподіл повноважень спостерігається і в роботі комітетів при наглядовій раді. Кожен незалежний член наглядової ради виступає головою в одному з комітетів наглядової ради. Розподіл виконаний з урахування рівня наявних компетенцій членів наглядової ради. Для збалансування та забезпечення колективної придатності до складу комітету обов'язково входить ще один незалежний член наглядової ради та представник держави.

Член наглядової ради	Посада	Комітет з питань управління та етики	Комітет з питань стратегії та ризиків	Комітет з питань аудиту та фінансів	Комітет з питань призначень, винагород та оцінювання
Ентоні Маріно	Голова наглядової ради - Незалежний	Голова комітету			Член комітету
Тор Мартін Анфіннсен	Член наглядової ради - Незалежний		Голова комітету	Член комітету	
Річард Хуквей	Член наглядової ради - Незалежний		Член комітету	Голова комітету	
Людю Ван дер Хейден	Член наглядової ради - Незалежний	Член комітету	Член комітету		Голова комітету
Наталія Бойко	Заступниця голови наглядової ради - Представник держави	Член комітету	Член комітету		
Ростислав Шурма	Член наглядової ради - Представник держави		Член комітету		Член комітету
Костянтин Мар`євич	Член наглядової ради - Представник держави			Член комітету	Член комітету

Склад обов'язкового комітету з питань призначень, винагород та оцінювання не відповідає законодавчим вимогам, а саме частині другій статті 11⁴ Закону України «Про управління об'єктами державної власності». В наявному складі вказаного комітету 2 з 4 членів є незалежними, що не являється більшістю.

Вимога законодавства:

У відповідності до частини 2 статті 11⁴ Закону України «Про управління об'єктами державної власності» більшість членів комітету наглядова рада господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, у яких утворення наглядової ради є обов'язковим відповідно до статті 11-2 цього Закону, з числа її членів **обов'язково утворює комітет з питань аудиту і комітет з питань призначень та винагород, голови і більшість членів яких є незалежними членами.**

Детальний аналіз наслідків та рекомендацій описані з елементі 3.

Навчання та розвиток

У відповідності до результатів опитування членів наглядової ради, проведеного в рамках оцінювання діяльності наглядової ради, 4 з 7 членів у 2024 році не відвідували навчальні заходи (семінари, тренінги тощо) для отримання додаткових знань/інформації, необхідних для покращення виконання обов'язків.

Для забезпечення постійної ефективності функціонування наглядової ради, доцільно забезпечити проходження навчання членам наглядової ради. Також доцільним є проведення навчальної програми при введенні на посаду для нових членів наглядової ради.

План навчання наглядової ради НАК "Нафтогаз України" не розроблено. Подібний план використовується в практиці міжнародних організацій і допомагає членам наглядових рад бути в курсі поточних регуляторних змін, ризиків у зовнішньому середовищі та інших суттєвих подій, що впливають на діяльність організації.

Наслідки:

1. Відсутність систематизованого профілю наглядової ради може призвести до наступних наслідків:
 - ▶ Без чіткого профілю наглядової ради може виникнути дисбаланс у складові ради. Це може призвести до відсутності необхідних компетенцій у важливих сферах, таких як фінанси, право, стратегічне управління, що, в свою чергу, може знизити ефективність прийняття рішень.
 - ▶ Відсутність розуміння, які саме навички і досвід потрібні членам ради, може привести до вибору осіб, які не мають достатньої кваліфікації для управління компанією. Це може призвести до помилок у стратегічному плануванні або неефективного управління.
2. Відсутність плану навчання може призвести до наступних наслідків:
 - ▶ Без постійного навчання та оновлення знань члени ради можуть не враховувати важливі аспекти управління підприємством, що може призвести до погіршення фінансових та операційних показників.
 - ▶ Зміни в регуляторному середовищі потребують постійного відстеження. Якщо наглядова рада не має можливості оновлювати свої знання, це може спричинити порушення законодавчих вимог.

Рекомендації:

1. Розробити профіль наглядової ради, який має включати перелік кваліфікаційних вимог до компетенцій, навичок та професійного досвіду з урахуванням потреб, виду та галузевих особливостей діяльності НАК "Нафтогаз України", якими сукупно мають володіти члени наглядової ради для забезпечення колективної придатності наглядової ради, затвердити Загальними зборами внутрішній документ компанії (положення про наглядову раду та/або положення про принципи формування наглядової ради), із визначенням профілем наглядової ради;
2. Розробити план навчання для членів наглядової ради, який би включав:
 - ▶ Тематику
 - ▶ Метод проведення (лекції, тренінги, семінари тощо)
 - ▶ Учасників
 - ▶ Календарний план

4.1.3. Критерій оцінювання: Ефективність організації та функціонування наглядової ради компанії, зокрема наявність та ефективність політик, методів і процедур, що регулюють роботу наглядової ради, взаємодія наглядової ради із суб'єктом управління або суб'єктом управління об'єктами державної власності, що здійснює управління корпоративними правами держави в господарському товаристві, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, та з представниками інших акціонерів/учасників господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, з виконавчим органом і підрозділами контролю компанії, а також якість взаємодії між членами наглядової ради під час засідань наглядової ради, наявність моніторингу якості виконання прийнятих наглядовою радою рішень.

Короткий висновок за критерієм:

1. Наявність та ефективність політик, методів і процедур, що регулюють роботу наглядової ради.

Статут, Положення про наглядову раду та Положення про комітети потребують актуалізації та затвердження змін відповідальними органами управління. Остання затверджена редакція Статуту у редакції постанови КМУ від 26 січня 2024 року № 85 та Положення про наглядову раду у редакції постанови КМУ від 14 грудня 2016 року № 1044, Положення про комітети у редакції, що затверджена протоколом наглядової ради №2/2018 від 21-22.02.2018 року.

2. Взаємодія наглядової ради з виконавчим органом і підрозділами контролю компанії.

- ▶ Наглядова рада НАК "Нафтогаз України" взаємодіє з виконавчим органом в рамках засідань наглядової ради, комітетів, робочих зустрічей. Члени правління зазвичай присутні на планових засіданнях наглядової ради.
- ▶ Взаємодія наглядової ради з підрозділами контролю організована через чотири комітети наглядової ради. Окрім того, проводяться робочі зустрічі з представниками підрозділів контролю.
- ▶ План наступництва для виконавчого органу НАК "Нафтогаз України" не затверджено. План знаходиться в процесі розробки.

3. Взаємодія наглядової ради із суб'єктом управління.

Наглядова рада НАК "Нафтогаз України" взаємодіє з суб'єктом управління напряму, взаємодіє з представниками КМУ.

4. Якість взаємодії між членами наглядової ради під час засідань наглядової ради

Члени наглядової ради загалом ефективно взаємодіють між собою. Під час засідань між членами наглядової ради проходять відкриті дискусії щодо питань порядку денного.

5. Наявність моніторингу якості виконання прийнятих наглядовою радою рішень

- ▶ Відсутня чітка формалізована система моніторингу та звітності щодо виконання та ефективності прийнятих наглядовою радою рішень. Разом з тим, в рамках інтерв'ю нам повідомлено про заходи, які вживаються для забезпечення виконання доручень та рішень наглядової ради. Членами наглядової ради підтверджено, що вони отримують інформацію на свої запити.
- ▶ Наглядова рада має затверджений календарний план. Цей план обмежується лише датами проведення засідань наглядової ради і не включає тем, які заплановані для розгляду на засіданнях. Календарний план не включає інші заходи, які знаходяться в зоні відповідальності наглядової ради згідно закону та внутрішніх документів, такі як: моніторинг діяльності підрозділів внутрішнього контролю, проведення зустрічей із суб'єктом управління тощо.

Поточний стан:

Наявність та ефективність політик, методів і процедур, що регулюють роботу наглядової ради

Політики та Положення

Протягом звітного періоду діяли наступні внутрішні документи, які регламентували діяльність наглядової ради та її комітетів, корпоративного секретаря:

- ▶ Статут
- ▶ Положення про наглядову раду
- ▶ Положення про комітет з питань аудиту та ризиків
- ▶ Положення про комітет з питань етики та відокремлення діяльності з природного газу
- ▶ Положення про комітет з призначень та винагород
- ▶ Положення про комітет з питань охорони праці, довкілля, безпеки та запасів
- ▶ Положення про корпоративного секретаря

Вищезазначені Положення та Статут потребують актуалізації та затвердження змін відповідальними органами управління.

Наглядовою радою вжиті заходи щодо актуалізації внутрішніх документів, які регламентують діяльність наглядової ради, а саме:

1. Розроблено проект змін до Статуту та Положення про наглядову раду.
2. 16 жовтня 2024 року на засіданні наглядової ради прийнято рішення щодо подання загальним зборам пропозицій щодо внесення змін до Статуту, Положення про наглядову раду акціонерного товариства НАК "Нафтогаз України".

План наступництва

План наступництва для виконавчого органу НАК "Нафтогаз України" не затверджено. На момент проведення оцінювання відповідний план знаходиться в процесі розробки.

Відповідно до частини першої статті 77 Закону України «Про акціонерні товариства» до предмету відання комітету з питань призначень належить розроблення плану наступництва для посад виконавчого органу товариства, забезпечення наявності у виконавчого органу належного плану наступництва інших осіб, які здійснюють управлінські функції в товаристві.

У відповідності до Керівних принципів ОЕСР наглядові ради підприємств державної форми власності повинні активно контролювати ефективні плани правонаступництва для ключових керівників з метою забезпечення наступності ділової та державної політики.

Порядок прийняття рішень наглядовою радою

Для прийняття рішень наглядовою радою застосовуються процедури передбачені Статутом та Положенням про наглядову раду.

Організаційною формою роботи наглядової ради є засідання: чергові та позачергові.

Процес прийняття рішень наглядовою радою включає підготовку матеріалів, проведення засідання та документування результатів.

Підготовка матеріалів

Відповідальним за підготовку матеріалів для розгляду на засіданні наглядової ради є корпоративний секретар та його служба.

За результатами оцінки результатів заповнення типової форми оцінювання діяльності наглядової ради членами наглядової ради та інтерв'ювання було виявлено наступне:

- ▶ Не завжди завчасно забезпечується направлення членам наглядової ради матеріалів засідання для ознайомлення.
- ▶ Через великий об'єм матеріалів, члени наглядової ради не завжди можуть детально ознайомитися з наданими матеріалами.

Проведення засідання

Згідно Статуту засідання наглядової ради проводяться у разі потреби, але не рідше ніж один раз на три місяці. Дану вимогу наглядовою радою дотримано.

За звітній період було проведено 23 засідання наглядової ради. Засідання проводилися щомісячно, інколи 2-3 рази на місяць.

Всі засідання наглядової ради НАК «Нафтогаз України» були правомочними, оскільки:

- ▶ Були присутніми більше половини членів її загального складу що відповідає вимогам у частині 2 статті 11-4 Закону України "Про управління об'єктами державної власності"
- ▶ Були присутніми голова або заступник голови наглядової ради, що відповідає вимогам визначеним у Положенні про наглядову раду
- ▶ Були присутніми щонайменше три незалежні директори, що відповідає вимогам визначеним у Положенні про наглядову раду

Виконавчий орган товариства надає пропозиції щодо включення питань до порядку денного засідань наглядової ради.

Середня кількість питань, яка розглядається в рамках засідання - 4, максимальна кількість - 12.

За наслідком аналізу оцінки результатів заповнення типової форми оцінювання діяльності наглядової ради членами наглядової ради та інтерв'ювання було встановлено, що інколи дискусії не носять системний характер або перевантажені.

Протягом звітного періоду наглядова рада розглянула та прийняла понад 80 рішень.

Представник виконавчого органу (Голова правління НАК "Нафтогаз України" або Особа, яка тимчасово здійснює повноваження голови правління акціонерного товариства "НАК "Нафтогаз України") регулярно бере участь у планових засіданнях наглядової ради.

Голосування проводилося з усіх питань порядку денного засідань наглядової ради.

Рішення наглядової ради зазвичай приймаються одностайно. Так одностайно "За" було прийнято рішення на 18 з 23 засідань.

Документування результатів

Корпоративний секретар виконує функцію секретаря засідань наглядової ради, веде та оформлює протокол, зокрема організовує його підписання членами наглядової ради.

Протоколи засідання складаються у формі електронного документа, на який накладаються кваліфіковані електронні підписи присутніх членів наглядової ради, що відповідає вимогам у частині 4 статті 75 Закону України "Про акціонерне товариство"

Протоколи коротко документують висновки та затвердження, висловленні думки та пропозиції. В протоколах міститься наступна інформація:

- ▶ Присутні члени наглядової ради
- ▶ Запрошені учасники
- ▶ Фіксує відсутність конфлікту інтересів учасників
- ▶ Порядок денний
- ▶ Голосування
- ▶ Прийнятті рішення

Взаємодія наглядової ради із суб'єктом управління об'єктами державної власності

КМУ є суб'єктом управління об'єктами державної власності для акціонерного товариства НАК "Нафтогаз України". КМУ виконує функції з управління корпоративними правами держави у статутному капіталі НАК "Нафтогаз України"

Наглядова рада НАК "Нафтогаз України" напряму взаємодіє з представниками КМУ.

Комунікація з суб'єктом управління здійснюється шляхом проведення загальних зборів, звітування щодо діяльності товариства (розгляд та затвердження відбуваються в рамках загальних зборів), особистих зустрічей Голови наглядової ради з представниками суб'єкта управління.

Загальні збори

Наглядова рада згідно частини 1 статті 37 Закону України "Про акціонерні товариства" виконала вимогу щодо скликання чергових загальних зборів акціонерів для затвердження результатів діяльності товариства за 2023 рік.

В травні 2024 року на засіданні наглядової ради було затверджено рішення щодо скликання річних загальних зборів компанії за 2023 рік та затверджено проект порядку денного річних загальних зборів разом із проектами рішень (проект розпорядження КМУ) за 2023 рік.

До порядку денного було включено наступні питання:

1. Затвердження річного звіту акціонерного товариства "Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України" за 2023 рік.
2. Розгляд висновків аудиторських звітів суб'єкта аудиторської діяльності - товариства з обмеженою відповідальністю Аудиторська фірма "ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)" щодо окремої та консолідованої фінансової звітності компанії станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року та затвердження заходів за результатами розгляду таких звітів.
3. Розгляд звіту наглядової ради компанії за 2023 рік та прийняття рішення за результатами його розгляду.
4. Затвердження результатів фінансово-господарської діяльності компанії за 2023 рік, розподіл прибутку компанії за 2023 рік, прийняття рішення про виплату дивідендів за простими акціями компанії, затвердження розміру річних дивідендів за 2023 рік з урахуванням вимог, передбачених законом, та способу їх виплати.

Також наглядовою радою згідно частини 2 статті 71 Закону України «Про акціонерні товариства» було виконано вимогу щодо реалізації своїх виключних компетенцій:

Компетенція: Затвердження та надання рекомендацій загальним зборам за результатами розгляду аудиторського звіту суб'єкта аудиторської діяльності щодо фінансової звітності товариства для прийняття рішення щодо нього

Прийняте рішення на засіданні наглядової ради від 03 травня 2024 року:

- ▶ Схвалити окрему та консолідовану фінансову звітність Компанії станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року, для затвердження річними загальними зборами Компанії

Компетенція: Надання пропозицій загальним зборам акціонерного товариства щодо коротко- та середньострокових фінансових, операційних і нефінансових цілей діяльності

Прийняте рішення на засіданні наглядової ради від 16 жовтня 2024 року:

- ▶ 1) Погодити подання загальним зборам НАК "Нафтогаз України" пропозицій щодо коротко- та середньострокових фінансових, операційних і нефінансових цілей діяльності Компанії, які включаються до листа очікувань власника (додаються).
- ▶ 2) Доручити Голові правління акціонерного товариства "Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України" Чернишову О.М. забезпечити подання в установленому порядку пропозицій, зазначених в пункті 1) цього рішення, на розгляд загальних зборів Компанії

Компетенція: Узгодження умов договору на надання аудиторських послуг та обрання особи, уповноваженої на підписання такого договору з суб'єктом аудиторської діяльності

Прийняте рішення на засіданні наглядової ради від 16 жовтня 2024 року:

- ▶ Рекомендувати Загальним зборам акціонерів Компанії призначити ПрАТ "КПМГ Аудит" (31032100) суб'єктом аудиторської діяльності для надання послуг з обов'язкового аудиту фінансової звітності Компанії за 2024, 2025 та 2026 роки.
- ▶ Узгодити умови договору на надання аудиторських послуг у редакції, що додається.
- ▶ Обрати особою, уповноваженою на підписання договору з суб'єктом аудиторської діяльності - Директора фінансового Групи Нафтогаз Чумака Р.М., у разі його тимчасової відсутності - Голову правління акціонерного товариства "НАК "Нафтогаз України" Чернишова О.М.
- ▶ Доручити Директору фінансовому Групи Нафтогаз Чумаку Р.М. та/або Голові правління акціонерного товариства "Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України" Чернишову О.М. подати Кабінету Міністрів України рекомендації щодо призначення ПрАТ "КПМГ Аудит" (31032100) суб'єктом аудиторської діяльності для надання послуг з обов'язкового аудиту фінансової звітності Компанії

Компетенція: Прийняття рішення про внесення змін до Статуту акціонерного товариства

Прийняте рішення на засіданні наглядової ради від 16 жовтня 2024 року:

- ▶ 1) Погодити подання загальним зборам акціонерного товариства "НАК "Нафтогаз України" пропозицій:
- ▶ 1.1. Щодо внесення змін до: Статуту акціонерного товариства "НАК "Нафтогаз України" шляхом викладення його в новій редакції (додаток 1), Положення про наглядову раду акціонерного товариства "Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України" шляхом викладення його в новій редакції (додаток 2).
- ▶ 1.2. Щодо застосування Кодексу корпоративного управління, затвердженого Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку.
- ▶ 2) Голові правління акціонерного товариства "Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України" Чернишову О.М. забезпечити подання в установленому порядку пропозицій, зазначених в пункті 1 цього рішення, на розгляд загальних зборів Компанії

Особисті зустрічі

Деякі рази на рік організуються особисті зустрічі між Головою наглядової ради та представниками суб'єкта управління.

Взаємодія наглядової ради із виконавчим органом

Виконавчим органом у НАК "Нафтогаз України" виступає правління. До грудня 2024 році до складу правління входили: Голова правління та члени правління (Директор фінансовий, Директор з адміністративної діяльності, Директор з корпоративних та регуляторних відносин, Директор комерційний).

З грудня 2024 року і на момент написання цього Звіту обов'язки голови правління НАК "Нафтогаз України" виконує член правління - Директор фінансовий.

Наглядова рада НАК "Нафтогаз України" взаємодіє з виконавчим органом в рамках засідань наглядової ради, робочих зустрічей.

Члени Правління присутні на всіх планових засіданнях наглядової ради.

Деякі респонденти, з якими були проведені інтерв'ю в рамках процедури оцінювання діяльності наглядової ради відзначили про покращення комунікації та взаємодії між наглядовою радою та виконавчим органом з грудня 2024 року після призначення особи, яка тимчасово здійснює повноваження голови правління НАК «Нафтогаз України».

Взаємодія наглядової ради із підрозділами контролю компанії

Наглядова рада взаємодіє з підрозділами контролю через свої комітети:

- ▶ Комітет з питань аудиту і фінансів
- ▶ Комітет з призначень, винагород і оцінювання
- ▶ Комітет з питань управління і етики
- ▶ Комітет з питань стратегії і ризиків

Комітети взаємодіють з наглядовою радою розглядаючи питання до їх винесення на затвердження наглядовою радою.

Окрім того проводяться робочі зустрічі членів наглядової ради з керівниками підрозділів контролю.

Структурні підрозділи регулярно звітують про свою діяльність та пріоритети. Більш детальний аналіз взаємодії наглядової ради з підрозділами контролю наведений в рамках оцінювання за елементом «Оцінка діяльності наглядової ради, виконання покладених на наглядову раду обов'язків та досягнення цілей».

Якість взаємодії між членами наглядової ради під час засідань наглядової ради

Члени наглядової ради загалом ефективно взаємодіють між собою. Підчас засідань між членами наглядової ради проходять відкриті дискусії щодо порядку денного.

Рішення наглядової ради як правило приймаються одностайно. Мають місце випадки, коли наглядовою радою були прийняті рішення про необхідність скликання позачергового засідання наглядової ради для продовження розгляду питань. Приклад:

№ Засідання	Дата проведення	Питання	Прийняті рішення
13	11-12 вересня 2024	Надання згоди на вчинення правочину, а саме укладення договорів про реструктуризацію заборгованості за спожитий природний газ між НАК "Нафтогаз України" та КП "КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО"	Скликати позачергове засідання наглядової ради для продовження розгляду зазначеного питання 26 вересня 2024 року
15	26 вересня 2024 року	Надання згоди на вчинення правочину, а саме укладення договорів про реструктуризацію заборгованості за спожитий природний газ між НАК "Нафтогаз України" та КП "КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО"	З урахуванням пропозицій правління Компанії відкласти розгляд цього питання до листопада 2024

Наявність моніторингу якості виконання прийнятих наглядовою радою рішень

Відсутня чітка система моніторингу виконання та ефективності прийнятих рішень як наглядовою радою так і правлінням. Разом з тим, в рамках інтерв'ю нам повідомлено про заходи, які вживаються

для забезпечення виконання доручень та рішень наглядової ради. Членами наглядової ради підтверджено, що вони отримують інформацію на свої запити.

Наглядова рада має затверджений календарний план, який обмежений датами засідань наглядової ради, однак не передбачає переліку тем для обговорення, а також інших активностей, які знаходяться в зоні відповідальності наглядової ради. На засіданні наглядової ради, яке відбулось 18 грудня 2024 року (протокол засідання №23/2024 від 18 грудня 2024 року), правлінню НАК «Нафтогаз України» було доручено провести аналіз чинних договорів, які потребують внесення змін (погоджень), та надати наглядовій раді річний розклад розгляду таких питань.

Звітування Правління перед наглядовою радою

Звітування правління наглядовій раді обмежується затвердженням фінансової звітності компанії. Формалізований моніторинг виконання рішень наглядової ради та поставлених цілей правлінню відсутній.

Звітування підрозділів контролю компанії (внутрішній аудит, ризик менеджмент та комплаєнс)

Наглядовою радою у 2024 році було розглянуто і затверджено звіт щодо діяльності Служби внутрішнього аудиту за 2023 рік. Звіти Служби комплаєнсу та ризик менеджменту на розгляд наглядової ради не подавалися.

Річний звіт Служби комплаєнсу був затверджений комітетом з питань управління і етики.

Підрозділи контролю звітували наглядовій раді шляхом подання(проект річних звітів комітетів, які розглядаються та затверджуються на засіданнях наглядової ради.

Служба внутрішнього аудиту регулярно надає поточні звіти з внутрішнього аудиту всім членам комітету з питань аудиту і фінансів та членам правління:

- ▶ Про статус виконання ризик-орієнтованого плану внутрішнього аудиту,
- ▶ Оцінку системи внутрішнього контролю;
- ▶ Щодо критичних та надважливих спостережень під час внутрішнього аудиту, щодо моментів, які системно повторюються у діяльності Групи;
- ▶ Статистика щодо моніторингу виконання заходів за результатами внутрішнього аудиту;
- ▶ Ризик-рейтинг бізнес-процесів Групи (пониження/підвищення)

Рекомендації щодо повноти наданої звітності та впливу на якість рішень наглядової ради будуть описані в рамках оцінювання елемента 4 «Оцінка діяльності наглядової ради, виконання покладених на наглядову раду обов'язків та досягнення цілей».

Наслідки:

1. Відсутність актуальних положення про наглядову раду та положення про комітети може негативно вплинути на ефективність функціонуванні органів управління та їх прозорість.
2. Відсутність плану наступництва для виконавчого органу НАК "Нафтогаз України" може призвести до ризику збоїв у керівництві компанією при зміні керівників, труднощів в забезпеченні безперервності управління та стратегії розвитку.
3. Відсутність детального календарного плану може призвести до неефективного планування та координації заходів.
4. Відсутність формалізованої системи моніторингу виконання та ефективності прийнятих рішень як наглядовою радою може призвести до зниження ефективності управління та фінансових втрат

Рекомендації:

1. У відповідності до вимог чинного законодавства та внутрішніх процедур актуалізувати нормативну базу діяльності наглядової ради:
 - ▶ Затвердити зміни Положення про Наглядову раду (проект змін розроблено та направлено наглядовою радою для затвердження загальними зборами)

- ▶ Затвердити Положення про комітет з питань аудиту та ризиків, Положення про комітет з питань з питань управління і етики, Положення про комітет з питань призначень, винагород і оцінювання, Положення про комітет з питань стратегії і ризиків (в процесі інтерв'ю нам повідомлено, що відповідні документи будуть затверджені одразу після оновлення редакції Положення про Наглядову раду)
- 2. Розробити та затвердити план наступництва для виконавчого органу НАК "Нафтогаз України". План наступництва включає процес визначення та підготовки майбутніх лідерів для ключових посад в організації.
- 3. Оновити календарний план наглядової ради. Календарний план діяльності наглядової ради має включати наступні основні компоненти:
 - ▶ Події: засідання наглядової ради, засідання комітетів наглядової ради, зустрічі з представниками суб'єкта управління, зустрічі з керівниками підрозділів контролю
 - ▶ Тематика подій: орієнтовний порядок денний засідань, звітування, стратегічні сесії тощо
 - ▶ Дати кожної події
 - ▶ Особи, відповідальні за організацію заходу.
 - ▶ Контрольні точки для оцінки прогресу.
- 4. Розробити та впровадити систему моніторингу та звітності щодо виконання та ефективності прийнятих наглядовою радою рішень.

4.2. Елемент 2. Відповідність членів наглядової ради вимогам до посади, належне виконання обов'язків членів наглядової ради та ефективність кожного члена наглядової ради.

Ми проаналізували елемент за двома критеріями оцінювання:

- 4.2.1 Відповідність членів наглядової ради вимогам до посади, визначеним законодавством та внутрішніми документами компанії (Статут, Положення про наглядову раду та/або принципи формування наглядової ради), зокрема для незалежних членів - вимогам до незалежності
- 4.2.2 Належне виконання членом наглядової ради своїх обов'язків та ефективність члена наглядової ради в цілому:
 - кількість засідань наглядової ради та її комітетів, у яких член наглядової ради взяв участь і на яких він був відсутній, а також причини відсутності
 - інформація про іншу професійну діяльність члена наглядової ради (оплачувану і безоплатну), у тому числі як посадової особи в інших юридичних особах
 - особиста залученість (участь) члена наглядової ради під час проведення засідань (підготовки до засідань) наглядової ради та її комітетів.

Далі наводимо результати з кожним критерієм оцінювання за елементом 2.

4.2.1. Критерій оцінювання: Відповідність членів наглядової ради вимогам до посади, визначеним законодавством та внутрішніми документами компанії (Статут, Положення про наглядову раду та/або принципи формування наглядової ради), зокрема для незалежних членів - вимогам до незалежності

Короткий висновок за критерієм: всі члени наглядової ради відповідають вимогам до посади, визначеним законодавством та внутрішніми документами НАК "Нафтогаз України"

Поточний стан:

- 1. Проаналізовано відповідність кожного члена наглядової ради вимогам до посади члена наглядової ради, визначеним наступними нормативно-правовими актами:

№	Назва нормативно-правового акту	Стаття/Документ
1	Закон України "Про акціонерне товариство"	Статті 72, 73, 88

2	Закон України "Про управління об'єктами державної власності"	Статті 11 ² , 11 ³
3	Постанова КМУ від 10 березня 2017 р. № 142	Вимоги до незалежного члена наглядової ради державного унітарного підприємства та господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі

Всі члени наглядової ради відповідають вимогам законодавства України до посади члена наглядової ради, незалежні члени - вимогам до незалежності. Оцінювання відповідності вимогам до незалежності членів наглядової ради, які є незалежними директорами, здійснювалось незалежним консультантом на підставі письмових підтверджень відповідним вимогам, отриманим від членів наглядової ради- незалежних директорів, а також приймаючи до уваги результати інтерв'ю в рамках процедури оцінювання.

2. Проаналізовано відповідність кожного члена наглядової ради наступним вимогам до посади члена наглядової ради, визначеним внутрішніми документами НАК "Нафтогаз України":

№	Назва внутрішнього документа	Пункт внутрішнього документа з описом вимоги до члена наглядової ради
1	Статут НАК "Нафтогаз України"	75. Член наглядової ради не може бути одночасно членом правління або корпоративним секретарем, а також не може займати інші посади в Компанії. 78. Члени наглядової ради обираються з числа фізичних осіб, які мають повну цивільну дієздатність, на строк не більше ніж три роки. { ... } Незалежний член наглядової ради не може входити до складу наглядової ради як незалежний член понад три строки підряд.
2	Положення про наглядову раду публічного акціонерного товариства "НАК "Нафтогаз України"	7. Член наглядової ради не може бути одночасно членом правління. 8. Члени наглядової ради повинні мати професійні та кваліфікаційні характеристики, досвід, які б відповідали потребам бізнесу та стратегії Компанії, а також функціональним обов'язкам членів наглядової ради, зокрема членів комітетів наглядової ради. 10. Член наглядової ради повинен відповідати таким критеріям: 1) наявність знань та освіти, професійних навичок, функціональної компетентності, досвіду та інших характеристик, необхідних для належного виконання обов'язків члена наглядової ради; 2) членом наглядової ради не може бути особа, яка є членом або залучена до роботи виконавчого органу, наглядової ради, комітету, або є радником основних конкурентів Компанії; 3) кожен член наглядової ради повинен мати можливість приділяти достатньо часу (не менше 20 відсотків усього свого робочого часу) роботі в наглядовій раді. 11. Критерії незалежності члена наглядової ради (незалежного директора): 1) є незалежним за своїм статутом і у своїх рішеннях; 2) не є і не був протягом попередніх п'яти років посадовою особою Компанії (крім члена наглядової ради) чи

№	Назва внутрішнього документа	Пункт внутрішнього документа з описом вимоги до члена наглядової ради
		<p>юридичної особи, 50 і більше відсотків акцій (часток, паїв) якої належать Компанії, або іншої юридичної особи, 50 і більше відсотків акцій (часток, паїв) якої належать державі;</p> <p>3) не одержує і не одержував протягом попередніх п'яти років винагороду від Компанії або юридичної особи, 50 і більше відсотків акцій (часток, паїв) якої належать Компанії, крім винагороди члена наглядової ради, яка не може становити вирішальної частини його річного доходу;</p> <p>4) не має і не мав протягом попередніх п'яти років істотних ділових відносин з Компанією або юридичною особою, 50 і більше відсотків акцій (часток, паїв) якої належать Компанії, та не був посадовою особою особи, що мала такі відносини;</p> <p>5) не має істотної матеріальної участі (10 і більше відсотків) у Компанії або юридичній особі, 50 і більше відсотків акцій (часток, паїв) якої належать Компанії, як партнер, співвласник або акціонер;</p> <p>6) не є членом правління іншої юридичної особи, членом наглядової ради якої є будь-хто із членів правління Компанії;</p> <p>7) не є і не був протягом попередніх п'яти років працівником теперішнього або колишнього незалежного аудитора Компанії чи юридичної особи, 50 і більше відсотків акцій (часток, паїв) якої належать Компанії;</p> <p>8) не є і не був протягом попередніх п'яти років державним службовцем в Україні;</p> <p>9) не є і протягом попередніх п'яти років не був посадовою особою неприбуткової організації, що отримувала істотне фінансування від Компанії або від юридичної особи, 50 і більше відсотків акцій (часток, паїв) якої належать Компанії, а також сам не отримує і протягом попередніх п'яти років не отримував такого фінансування;</p> <p>10) не є членом сім'ї або близькою особою члена або голови правління Компанії, або осіб у ситуаціях, зазначених у цьому пункті, а також не є виконавцем заповіту, розпорядником, опікуном або довіреною особою такого члена сім'ї у разі, коли той помер або є недієздатним;</p> <p>11) визначений у річному звіті Компанії як незалежний директор.</p>

Всі члени наглядової ради відповідають вимогам внутрішніх документів НАК "Нафтогаз України" до посади члена наглядової ради, незалежні члени - вимогам до незалежності. Оцінювання відповідності вимогам до незалежності членів наглядової ради, які є незалежними директорами, здійснювалось незалежним консультантом на підставі письмових підтверджень відповідним вимогам, отриманим від членів наглядової ради-незалежних директорів, а також приймаючи до уваги результати інтерв'ю в рамках процедури оцінювання.

- З урахуванням вимог пункту 34 Порядку оцінювання наглядової ради проаналізовано відповідність кожного члена наглядової ради рекомендаціям до посади члена наглядової ради, визначеним Керівними принципами ОЕСР:

№	Визначення/ Керівний принцип	Опис визначення/принципу
1	Незалежний член наглядової ради	У широкому розумінні під незалежними членами Наглядової ради розуміються фізичні особи, у яких відсутня будь-яка матеріальна зацікавленість (включаючи отримання винагороди прямо чи опосередковано від підприємства чи його групи, крім гонорару директора); або відсутні відносини з підприємством(невиконавчими членами Наглядової ради), державою (державними службовцями, посадовими особами, виборними посадовими особами), його керівництвом та іншими великими акціонерами, а також із установами та зацікавленими групами осіб, які мають прямий інтерес у діяльності держпідприємства, що може призвести до конфлікту інтересів, який може поставити під загрозу їхнє об'єктивне судження. Незалежні члени Наглядової ради повинні обиратися на основі їх заслуг, мати незалежне мислення та достатню компетенцію для виконання обов'язків членів Наглядової ради.
2	II.C	Держава має дозволити Наглядовим радам підприємств державної форми власності виконувати свої обов'язки та поважати їхню незалежність. Організація-власник має створити та підтримувати відповідні механізми взаємодії з вищим керівним органом держпідприємств, як правило, через його голову. Під час висування кандидатур і обрання членів Наглядових рад орган, що здійснює управління державною власністю, повинен зосереджувати увагу на необхідності забезпечення професійного та незалежного виконання радою своїх обов'язків. Важливо, щоб при здійсненні своїх обов'язків окремі члени ради не виступали як представники груп зацікавлених осіб. Принцип незалежності вимагає, щоб усі члени Наглядових рад здійснювали свої обов'язки об'єктивним та відповідальним чином стосовно всіх державних та недержавних акціонерів
3	VI.C	Склад Наглядової ради держпідприємства повинен забезпечувати можливість об'єктивного й незалежного судження. Усі члени ради, включаючи державних службовців, повинні номінуватися чи призначатися на основі кваліфікації, релевантної сектору діяльності та бізнес-профілю підприємства, і мати рівну юридичну відповідальність.
4	VI.F.	Належна практика вимагає, щоб голова Наглядової ради був незалежним і не був одночасно генеральним директором. Голова Наглядової ради повинен взяти на себе відповідальність за ефективне проведення засідань Наглядової ради і, при необхідності, з іншими членами Наглядової ради діяти як сполучна ланка для комунікацій із власником державного майна.

Всі члени наглядової ради в цілому відповідають рекомендаціям Керівних принципів ОЕСР.

4. З урахуванням вимог пункту 34 Порядку оцінювання наглядової ради проаналізовано відповідність кожного члена наглядової ради рекомендаціям до посади члена наглядової ради, визначеним Кодексом корпоративного управління:

№	Мета та вимоги	Рекомендації
1	3.1. Відданість Мета: Члени Наглядової ради активно сприяють управлінню Компанією і досягненню цілей її діяльності. Вимоги: Не існує жодних законодавчих вимог ні щодо відданості, ні щодо здатності членів	<ul style="list-style-type: none"> • Зайнятість: Члени Наглядової ради повинні приділяти достатньо часу для ефективного виконання своїх обов'язків перед Компанією. • Членство у інших наглядових радах: Члени Наглядової ради не повинні

№	Мета та вимоги	Рекомендації
	Наглядової ради виконувати свої зобов'язання перед Компанією.	входити до складу наглядових рад у більш ніж 3 інших компаніях.
	<p>3.4. Склад Наглядової ради</p> <p>Мета: Наглядова рада повинна бути компетентною, досвідченою, незалежною та різноманітною за складом, щоб виконувати покладені на неї функції та сфери відповідальності.</p> <p>Вимоги: Законодавство не передбачає конкретних вимог щодо компетенцій, досвіду чи різноманіття членів Наглядової ради. Проте закон визначає вимоги до незалежності і передбачає, що члени Наглядової ради мають бути «добропорядними і професійно придатними» для виконання своєї функції</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Потреби компанії: Склад і навички членів Наглядової ради повинні відповідати потребам Компанії, її розміру та ступеню складності її діяльності. • Кваліфікаційні вимоги: Наглядова рада повинна розробити кваліфікаційні вимоги до членів Наглядової ради і регулярно їх переглядати. Ці кваліфікаційні вимоги повинні братися за основу для пошуку майбутніх членів Наглядової ради. • Якості і досягнення: Призначення членів Наглядової ради має відбуватися на основі якостей, досягнень і відповідності конкретним критеріям.
3	<p>3.5. Незалежність.</p> <p>Мета: Наглядова рада є неупередженою, справедливою і діє незалежно від інтересів окремих груп/осіб і Виконавчого органу в інтересах Компанії та всіх її Акціонерів.</p> <p>Вимоги: Законодавство передбачає, що третина Наглядової ради повинна складатися з незалежних членів та визначає, хто не може вважатися незалежним. Законодавство надає Компанії право встановлювати додаткові вимоги щодо незалежності в Статуті Компанії. Законодавство також вимагає проведення щорічної оцінки незалежності органів управління Компанії, яка повинна розкриватися у Річному Звіті про Корпоративне Управління. Крім того, законодавство розмежовує функції Голови Наглядової ради та Головного виконавчого директора.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Незалежне лідерство у Наглядовій раді: Якщо в Компанії створено однорівневу структуру управління, посади Головного виконавчого директора та Голови Наглядової ради повинні бути відокремлені, або в Наглядовій раді має бути провідний незалежний член Наглядової ради, спроможний забезпечити противагу топ-менеджерам та сприяти більшій незалежності мислення у Наглядовій раді. • Незалежність: Усі члени Наглядової ради повинні діяти на основі незалежного мислення, неупереджено та в загальних інтересах Компанії й усіх акціонерів. • Конфлікти інтересів: Будь-який з членів Наглядової ради, який має конфлікт інтересів, повинен взяти самовідвід і не брати участі в обговоренні та ухваленні рішення з відповідного питання.
4	<p>3.6. Перевірка професійної придатності і добропорядності:</p> <p>Мета: Члени Наглядової ради мають бездоганну репутацію, а також знання, навички і досвід, необхідні Наглядовій раді для ефективного виконання своїх функцій.</p> <p>Вимоги: Законодавство містить заборони стосовно осіб, які не можуть бути членами Наглядової ради, як, наприклад, особи, що мали судимість. Разом з тим законодавство не містить конкретних вимог щодо проведення</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Перевірка: Наглядова рада повинна проводити відповідну перевірку перш ніж призначати або висувати на розгляд Акціонерів кандидата для обрання до складу Наглядової ради. Такі перевірки повинні включати комплексну перевірку щодо добропорядності, конфлікту інтересів, компетентності, навичок і досвіду кандидата.

№	Мета та вимоги	Рекомендації
	перевірки професійної придатності і доброспорядності.	
5	3.9. Голова Наглядової ради: Мета: В Наглядовій раді існує ефективне лідерство. Вимоги: Наглядова рада повинна обрати Голову, який відповідає за організацію її роботи. Головою Наглядової ради не може бути обрано члена Наглядової ради, який протягом попереднього року працював у Виконавчому органі (або Головним виконавчим директором). Наглядова рада має право у будь-який час переобрати Голову Наглядової ради.	<ul style="list-style-type: none"> Лідерство: Голова Наглядової ради повинен мати досвід, компетенції та сильні лідерські якості, щоб забезпечити максимальний внесок з боку кожного члена Наглядової ради. Голова Наглядової ради повинен заохочувати та підтримувати ефективні робочі стосунки між Наглядовою радою, Головним виконавчим директором і Виконавчим органом. Незалежність: Голова Наглядової ради повинен бути незалежним.

Більшість членів наглядової ради в цілому відповідають рекомендаціям Кодексу корпоративного управління.

4.2.2. Критерій оцінювання: Належне виконання членом наглядової ради своїх обов'язків та ефективність члена наглядової ради в цілому: - кількість засідань наглядової ради та її комітетів, у яких член наглядової ради взяв участь і на яких він був відсутній, а також причини відсутності; - інформація про іншу професійну діяльність члена наглядової ради (оплачувану і безоплатну), у тому числі як посадової особи в інших юридичних особах; - особиста залученість (участь) члена наглядової ради під час проведення засідань (підготовки до засідань) наглядової ради та її комітетів

Короткий висновок за критерієм: всі члени наглядової ради загалом ефективно виконують свої обов'язки.

Поточний стан:

Вимога: кожен член наглядової ради повинен мати можливість приділяти достатньо часу (не менше 20 відсотків усього свого робочого часу) роботі в наглядовій раді (пункт 10, підпункт 3 положення про наглядову раду).

Участь членів наглядової ради у засіданнях наглядової ради та її комітетів					
Прізвище, ім'я	Наглядова рада	Комітет з питань аудиту та фінансів	Комітет з питань призначень, винагород та оцінювання	Комітет з питань управління та етики	Комітет з питань стратегії та ризиків
Ентоні Маріно	23 з 23	5 з 10 (не є членом комітету)	3 з 3	1 з 1	3 з 3 (не є членом комітету)
Наталія Бойко	21 з 23	3 з 10 (не є членом комітету)	1 з 3 (не є членом комітету)	0 з 1	3 з 3
Тор Мартін Анфінсен	23 з 23	10 з 10	3 з 3 (не є членом комітету)		3 з 3
Річард Хуквей	21 з 23	10 з 10	3 з 3 (не є членом комітету)		3 з 3

Людо Ван дер Хейден	22 ⁵ з 23	5 з 10 (не є членом комітету)	3 з 3	1 з 1	3 з 3
Ростислав Шурма	15 з 23	3 з 10 (не є членом комітету)	2 з 3		3 з 3
Костянтин Мар`євич	22 з 23	7 з 9	3 з 3		3 з 3 (не є членом комітету)

Оцінка компетентності та ефективності кожного члена наглядової ради.

1. Ентоні Маріно

Голова наглядової ради, незалежний директор

Має професійний досвід, знання та компетенцію, необхідні для ефективної роботи у складі наглядової ради, відповідає вимогам щодо незалежності, встановленим законодавством та внутрішніми документами НАК "Нафтогаз України".

З урахуванням результатів проведених інтерв'ю в рамках процедури проведення зовнішнього оцінювання, на Ентоні Маріно не виявлено здійснення будь-якого впливу з боку інших осіб у процесі прийняття рішень під час виконання обов'язків незалежного директора, він є незалежним у своїх судженнях.

Враховуючи результати проведених інтерв'ю в рамках зовнішнього оцінювання, результати анкетування членів Наглядової ради, а також інформацію, зафіксовану в протоколах засідань наглядової ради щодо повідомлень про відсутність конфлікту інтересів у членів наглядової ради під час розгляду питань порядку денного, у Ентоні Маріно не виявлено конфлікту інтересів, включаючи потенційний.

Освіта:

- ▶ Університет штату Каліфорнія (Бейкерсфілд, США)
- ▶ Канзаський університет (США).

Досвід роботи:

- ▶ Спеціалізується на розвідці та видобутку вуглеводнів, має понад 38 років досвіду у цій сфері;
- ▶ Займав посади виконавчого директора, президента та CEO міжнародної компанії з розвідки та видобутку вуглеводнів Vermillion Energy;
- ▶ 2002-2020 років працював у наглядових радах та радах директорів 6 компаній та організацій.
- ▶ Займає посаду Президента та Генерального директора енергетичної компанії Tenaz Energy Corp. (Канада).

Інформація про належне виконання членом наглядової ради своїх обов'язків та ефективність члена наглядової ради в цілому:

(і) кількість засідань наглядової ради та її комітетів, у яких член наглядової ради взяв участь і на яких він був відсутній, а також причини відсутності:

- ▶ Ентоні Маріно брав участь у всіх 23-х засіданнях наглядової ради протягом 2024 року
- ▶ Ентоні Маріно є членом комітету з питань призначень, винагород та оцінювання та головою комітету з питань управління та етики, брав участь у всіх засіданнях вказаних комітетів протягом

⁵ Згідно з протоколом засідання наглядової ради №2/2024 (частина 2) Людо Ван дер Хейден брав участь у 2-ій частині засідання (21 березня 2024 року).

2024 року.

(ii) інформація про іншу професійну діяльність члена наглядової ради (оплачувану і безоплатну), у тому числі як посадової особи в інших юридичних особах:

- ▶ Займає посаду Президента та Генерального директора енергетичної компанії Tenaz Energy Corp. (Канада), робота оплачувана.

(iii) особиста залученість (участь) члена наглядової ради під час проведення засідань (підготовки до засідань) наглядової ради та її комітетів: Ентоні Маріно приділяв достатньо часу роботі у наглядовій раді, брав активну участь у кожному засіданні наглядової ради, комітетів наглядової ради, як Голова Наглядової ради організував її роботу, скликав засідання наглядової ради та головував на них, здійснював інші повноваження, передбачені Статутом НАК "Нафтогаз України" та положенням про наглядову раду.

Більшість членів наглядової ради позитивно оцінили діяльність Ентоні Маріно на посаді Голови наглядової ради щодо сприяння відкритому та критичному обговоренню питань на засіданнях, надання можливості висловлення думок та обговорення всіма членами наглядової ради, ефективну координацію діяльності наглядової ради, її комітетів з іншими органами управління і посадовими особами Компанії.

Під час проведення заходів з оцінювання діяльності наглядової ради деякі її члени висловили наступні побажання до роботи Голови наглядової ради:

- ▶ Необхідність більш ретельного підходу до формування порядку денного засідань наглядової ради та до модерування дискусій на засіданнях з метою забезпечення обговорення суттєвих питань діяльності Компанії;
- ▶ Потребу в більш критичному та об'єктивному аналізі позиції правління при розгляді питань діяльності Компанії.

2. Наталія Бойко

Заступниця голови наглядової ради, член наглядової ради, представник держави

Має професійний досвід, знання та компетенцію, необхідні для ефективної роботи у складі наглядової ради.

Враховуючи результати проведених інтерв'ю в рамках зовнішнього оцінювання, результати анкетування членів Наглядової ради, а також інформацію, зафіксовану в протоколах засідань наглядової ради щодо повідомлень про відсутність конфлікту інтересів у членів наглядової ради під час розгляду питань порядку денного, у Наталії Бойко не виявлено конфлікту інтересів, включаючи потенційний.

Освіта:

- ▶ Львівський національний університет ім. Івана Франка, юридичний факультет
- ▶ Берлінський університет імені Гумбольдта, юридичний факультет, за стипендією Erasmus на програмі "Право Німеччини та ЄС"
- ▶ Інститут економіки енергетики Токіо (Японія) - IEEJ за спеціалізацією "Енергетична політика"
- ▶ Випускниця Aspen Institute Kyiv.

Досвід роботи:

- ▶ Обіймала посаду заступника міністра енергетики та вугільної промисловості України з питань європейської інтеграції: координувала стратегічний напрямок розвитку паливно-енергетичного комплексу, відповідала за координацію взаємодії з ЄС у галузі енергетики, з міжнародними організаціями та МФО (включаючи Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ та інші).
- ▶ Має досвід координації проектів з гармонізації українського енергетичного законодавства із законодавством ЄС, роботи з міжнародними фінансовими організаціями та іншими стейкхолдерами.
- ▶ Була членом бюро Комітету зі сталої енергетики ООН;

- ▶ Працювала консультантом з юридичних та енергетичних питань у державному і приватному секторах.
- ▶ Радниця прем'єр-міністра України (на громадських засадах),
- ▶ Засновниця та керівниця Центру взаємодії з владою (GR) у Київській школі економіки.

Інформація про належне виконання членом наглядової ради своїх обов'язків та ефективність члена наглядової ради в цілому:

(i) кількість засідань наглядової ради та її комітетів, у яких член наглядової ради взяв участь і на яких він був відсутній, а також причини відсутності:

- ▶ Наталія Бойко взяла участь у 21 з 23-х засіданнях наглядової ради протягом 2024 року;
- ▶ Причини відсутності на засіданнях наглядової ради:
 - ▶ 20 листопада 2024 - відрядження до Варшави (Польща) та Парижу (Франція) як члена наглядової ради і як радниці прем'єр-міністра України;
 - ▶ 18 грудня 2024 - відрядження до Японії як члена наглядової ради за дорученням наглядової ради.
- ▶ Наталія Бойко є членом комітету з питань управління та етики (не приймала участь у 1 засіданні вказаного комітету протягом 2024 року) та комітету з питань стратегії та ризиків (приймала участь у всіх засіданнях вказаного комітету протягом 2024 року);
- ▶ Причина відсутності на засіданні комітету з питань управління та етики 17 грудня 2024 року - відрядження до Японії як члена наглядової ради за дорученням наглядової ради.

(ii) інформація про іншу професійну діяльність члена наглядової ради (оплачувану і безоплатну), у тому числі як посадової особи в інших юридичних особах:

- ▶ Радниця прем'єр-міністра України (на громадських засадах),
- ▶ Засновниця та керівниця Центру взаємодії з владою (GR) у Київській школі економіки (робота оплачувана).

(iii) особиста залученість (участь) члена наглядової ради під час проведення засідань (підготовки до засідань) наглядової ради та її комітетів: Наталія Бойко приділяла достатньо часу роботі у наглядовій раді, брала активну участь у засіданнях комітету з питань стратегії та ризиків.

3. Тор Мартін Анфінсен

Член наглядової ради, незалежний директор

Має професійний досвід, знання та компетенцію, необхідні для ефективної роботи у складі наглядової ради, відповідає вимогам щодо незалежності, встановленим законодавством та внутрішніми документами НАК "Нафтогаз України".

З урахуванням результатів проведених інтерв'ю в рамках процедури проведення зовнішнього оцінювання, на Тора Мартіна Анфінсена не виявлено будь-якого впливу з боку інших осіб у процесі прийняття рішень під час виконання обов'язків незалежного директора, є незалежним у своїх судженнях.

Враховуючи результати проведених інтерв'ю в рамках зовнішнього оцінювання, результати анкетування членів Наглядової ради, а також інформацію, зафіксовану в протоколах засідань наглядової ради щодо повідомлень про відсутність конфлікту інтересів у членів наглядової ради під час розгляду питань порядку денного, у Тора Мартіна Анфінсена не виявлено конфлікту інтересів, включаючи потенційний.

Освіта:

- ▶ Бергенський університет (Норвегія)
- ▶ Heriot-Watt University/Norwegian School of Economics.

Досвід роботи:

- ▶ Спеціалізується на енергетичному трейдингу, зберіганні та транспортуванні газу, а також стратегічному маркетингу.
- ▶ Має 30-річний досвід роботи в норвезькій державній нафтогазовій компанії Equinor (Statoil)
- ▶ Був головою ради директорів міжнародного трейдера енергетичних товарів Danske Commodities,
- ▶ Був членом ради директорів асоціації Eurogas та членом ради директорів газової електростанції Dublin Bay Power.
- ▶ Старший радник в консалтинговій компанії Boston Consulting Group.

Інформація про належне виконання членом наглядової ради своїх обов'язків та ефективність члена наглядової ради в цілому:

(i) кількість засідань наглядової ради та її комітетів, у яких член наглядової ради взяв участь і на яких він був відсутній, а також причини відсутності:

- ▶ Тор Мартін Анфіннсен брав участь у всіх 23-х засіданнях наглядової ради протягом 2024 року
- ▶ Тор Мартін Анфіннсен є членом комітету з питань аудиту та фінансів та головою комітету з питань з питань стратегії і ризиків, брав участь у всіх засіданнях вказаних комітетів протягом 2024 року.

(ii) інформація про іншу професійну діяльність члена наглядової ради (оплачувану і безоплатну), у тому числі як посадової особи в інших юридичних особах:

- ▶ є старшим радником в консалтинговій компанії Boston Consulting Group (робота оплачувана).

(iii) особиста залученість (участь) члена наглядової ради під час проведення засідань (підготовки до засідань) наглядової ради та її комітетів: Тор Мартін Анфіннсен приділяв достатньо часу роботі у наглядовій раді, брав активну участь у кожному засіданні наглядової ради, комітету з питань аудиту та фінансів та комітету з питань з питань стратегії і ризиків.

4. Річард Хуквей

Член наглядової ради, незалежний директор

Має професійний досвід, знання та компетенцію, необхідні для ефективної роботи у складі наглядової ради, відповідає вимогам щодо незалежності, встановленим законодавством та внутрішніми документами НАК "Нафтогаз України".

З урахуванням результатів проведених інтерв'ю в рамках процедури проведення зовнішнього оцінювання, на Річарда Хуквея не виявлено будь-якого впливу з боку інших осіб у процесі прийняття рішень під час виконання обов'язків незалежного директора, є незалежним у своїх судженнях.

Враховуючи результати проведених інтерв'ю в рамках зовнішнього оцінювання, результати анкетування членів Наглядової ради, а також інформацію, зафіксовану в протоколах засідань наглядової ради щодо повідомлень про відсутність конфлікту інтересів у членів наглядової ради під час розгляду питань порядку денного, у Річарда Хуквея не виявлено конфлікту інтересів, включаючи потенційний.

Освіта:

- ▶ Манчестерський університет, ступінь бакалавра з математики
- ▶ Стенфордський університет, ступінь магістра з менеджменту.

Досвід роботи:

- ▶ 37-річний досвід у трейдингу вуглеводнів та фінансах;
- ▶ Понад 33 роки пропрацював у британському нафтогазовому гіганті British Petroleum (BP), зокрема, на посадах фінансового директора низки бізнес дивізіонів та операційного директора групи з IT-рішень та управління ланцюгом постачання;

- ▶ Працював директором у раді директорів французької компанії атомної генерації EDF.
- ▶ Невиконавчий директор в компаніях: Royal Vopak NV, UK Atomic Energy Authority, Parkland Corp.;
- ▶ Голова та невиконавчий директор в Swim England;
- ▶ Радник в Kearney;
- ▶ Член правління в British Council.

Інформація про належне виконання членом наглядової ради своїх обов'язків та ефективність члена наглядової ради в цілому:

(i) кількість засідань наглядової ради та її комітетів, у яких член наглядової ради взяв участь і на яких він був відсутній, а також причини відсутності:

- ▶ Річард Хуквей взяв участь у 21 з 23-х засідань наглядової ради протягом 2024 року;
- ▶ Причини відсутності на засіданнях наглядової ради:
 - ▶ 16 жовтня 2024 - перебування у відпустці;
 - ▶ 28 жовтня 2024 - інша зайнятість.
- ▶ Річард Хуквей є членом комітету з питань стратегії і ризиків та головою комітету з питань аудиту та фінансів, брав участь у всіх засіданнях вказаних комітетів протягом 2024 року.

(ii) інформація про іншу професійну діяльність члена наглядової ради (оплачувану і безоплатну), у тому числі як посадової особи в інших юридичних особах:

- ▶ Невиконавчий директор в компаніях: Royal Vopak NV, UK Atomic Energy Authority, Parkland Corp.;
- ▶ Голова та невиконавчий директор в Swim England;
- ▶ Радник в Kearney;
- ▶ Член правління в British Council.

(iii) особиста залученість (участь) члена наглядової ради під час проведення засідань (підготовки до засідань) наглядової ради та її комітетів: Річард Хуквей приділяв достатньо часу роботі у наглядовій раді, брав участь у переважній більшості засідань наглядової ради, комітету з питань стратегії і ризиків та комітету з питань аудиту та фінансів.

5. Людо Ван дер Хейден

Член наглядової ради, незалежний директор

Має професійний досвід, знання та компетенцію, необхідні для ефективної роботи у складі наглядової ради, відповідає вимогам щодо незалежності, встановленим законодавством та внутрішніми документами НАК "Нафтогаз України".

З урахуванням результатів проведених інтерв'ю в рамках процедури проведення зовнішнього оцінювання, на Людо Ван дер Хейдена не виявлено будь-якого впливу з боку інших осіб у процесі прийняття рішень під час виконання обов'язків незалежного директора, є незалежним у своїх судженнях.

Враховуючи результати проведених інтерв'ю в рамках зовнішнього оцінювання, результати анкетування членів Наглядової ради, а також інформацію, зафіксовану в протоколах засідань наглядової ради щодо повідомлень про відсутність конфлікту інтересів у членів наглядової ради під час розгляду питань порядку денного, у Людо Ван дер Хейдена не виявлено конфлікту інтересів, включаючи потенційний.

Освіта:

- ▶ Лувенський католицький університет, вища інженерно-технічна освіта, спеціальність "Прикладна математика";
- ▶ докторський ступінь у Єльському університеті.

Досвід роботи:

- ▶ 1978-1980 рр. - викладання у Гарвардському університеті (США);
- ▶ 1980-1988 рр. - викладання у Єльському університеті (США);
- ▶ 1990-1995 рр. - обіймав посаду співдекана INSEAD;
- ▶ 1994-1999 рр. - директор Центру INSEAD (Лейпциг, Німеччина).
- ▶ Має понад 20 років безперервної роботи з нафтогазовими компаніями.
- ▶ Є головуючим професором з корпоративного урядування в бізнес-школі INSEAD;
- ▶ Директор-засновник в VdH Consulting Ltd (Сінгапур);
- ▶ Голова ради директорів в Seisquare Holding SA (Люксембург);
- ▶ Член консультативної ради в Bencis Capital Partners (Нідерланди);
- ▶ Директор в VdH Councel sarl (Швейцарія).

Інформація про належне виконання членом наглядової ради своїх обов'язків та ефективність члена наглядової ради в цілому:

(i) кількість засідань наглядової ради та її комітетів, у яких член наглядової ради взяв участь і на яких він був відсутній, а також причини відсутності:

- ▶ Людо Ван дер Хейден брав участь у 22 з 23-х засідань наглядової ради протягом 2024 року;
- ▶ Причини відсутності на засіданнях наглядової ради: 24 квітня 2024 - інша зайнятість.
- ▶ Людо Ван дер Хейден є членом комітету з питань управління та етики та комітету з питань стратегії і ризиків, а також головою комітету з питань призначень, винагород та оцінювання, брав участь у всіх засіданнях вказаних комітетів протягом 2024 року.

(ii) інформація про іншу професійну діяльність члена наглядової ради (оплачувану і безоплатну), у тому числі як посадової особи в інших юридичних особах:

- ▶ Є головуючим професором з корпоративного урядування в бізнес-школі INSEAD, входить до складу групи (разом з колегами) в INSEAD щодо подальшого розвитку програми з корпоративної стратегії для членів Рад директорів;
- ▶ Директор-засновник в VdH Consulting Ltd (Сінгапур);
- ▶ Голова ради директорів в Seisquare Holding SA (Люксембург);
- ▶ Член консультативної ради в Bencis Capital Partners (Нідерланди);
- ▶ Директор в VdH Councel sarl (Швейцарія);
- ▶ проходить навчання з тем «Штучний інтелект» та «Сталий розвиток», які пов'язані з діяльністю в Наглядовій раді НАК «Нафтогаз України».

(iii) особиста залученість (участь) члена наглядової ради під час проведення засідань (підготовки до засідань) наглядової ради та її комітетів: Людо Ван дер Хейден приділяв достатньо часу роботі у наглядовій раді, брав активну участь у більшості засідань наглядової ради, комітету з питань управління та етики, комітету з питань стратегії і ризиків та комітету з питань призначень, винагород та оцінювання.

-

6. Ростислав Шурма

Член наглядової ради, представник держави

Має професійний досвід, знання та компетенцію, необхідні для ефективної роботи у складі наглядової ради.

Враховуючи результати проведених інтерв'ю в рамках зовнішнього оцінювання, результати анкетування членів Наглядової ради, а також інформацію, зафіксовану в протоколах засідань наглядової ради щодо повідомлень про відсутність конфлікту інтересів у членів наглядової ради під

час розгляду питань порядку денного, у Ростислава Шурми не виявлено конфлікту інтересів, включаючи потенційний.

Освіта:

- ▶ Київський національний економічний університет, спеціальність "Економічна теорія"
- ▶ Національний університет "Києво-Могилянська академія", спеціальність "Економіка і підприємництво".

Досвід роботи:

- ▶ Кар'єру розпочав у 2003 році у міжнародних компаніях Procter & Gamble та BOSTON CONSULTING GROUP LIMITED
- ▶ З 2006 року працював у Групі METINVEST
- ▶ З 2007 року обіймав посаду фінансового директора у ЗАТ "Макіївський металургічний завод"
- ▶ Був членом наглядової ради Маріупольського металургійного комбінату, головою наглядової ради болгарського заводу "Промет", членом ради директорів "Метінвест-Трамтал" (Італія)
- ▶ З 2012 по 2019 роки працював генеральним директором ВАТ "Запорізький металургійний комбінат "Запоріжсталь";
- ▶ З листопада 2021 року по вересень 2024 року - заступник Керівника Офісу Президента України.

Інформація про належне виконання членом наглядової ради своїх обов'язків та ефективність члена наглядової ради в цілому:

(i) кількість засідань наглядової ради та її комітетів, у яких член наглядової ради взяв участь і на яких він був відсутній, а також причини відсутності:

- ▶ Ростислав Шурма брав участь у 15 з 23-х засіданнях наглядової ради протягом 2024 року;
- ▶ Причини відсутності на засіданнях наглядової ради:
 - ▶ 21 лютого 2024 року, 03 травня 2024 року, 15 травня 2024 року та 27 червня 2024 року - наради в Офісі Президента України;
 - ▶ 11-12 вересня 2024 року, 12 вересня 2024 року, 11 грудня 2024 року та 18 грудня 2024 - інша зайнятість.
- ▶ Ростислав Шурма є членом комітету з питань призначень, винагород і оцінювання (не брав участі в 1-му засіданні вказаного комітету протягом 2024 року, а саме: 17 грудня 2024 з причини іншої зайнятості) та комітету з питань стратегії та ризиків (брав участь у всіх засіданнях вказаного комітету протягом 2024 року).

(ii) інформація про іншу професійну діяльність члена наглядової ради (оплачувану і безоплатну), у тому числі як посадової особи в інших юридичних особах: така діяльність відсутня.

(iii) особиста залученість (участь) члена наглядової ради під час проведення засідань (підготовки до засідань) наглядової ради та її комітетів: Ростислав Шурма не завжди мав можливість приділяти достатньо часу роботі у наглядовій раді, проте брав участь у більшості засідань наглядової ради та засідань комітету з питань призначень, винагород і оцінювання та комітету з питань стратегії та ризиків.

7. Костянтин Мар`євич

Член наглядової ради, представник держави

Має професійний досвід, знання та компетенцію, необхідні для ефективної роботи у складі наглядової ради.

Враховуючи результати проведених інтерв'ю в рамках зовнішнього оцінювання, результати анкетування членів Наглядової ради, а також інформацію, зафіксовану в протоколах засідань наглядової ради щодо повідомлень про відсутність конфлікту інтересів у членів наглядової ради під час розгляду питань порядку денного, у Костянтина Мар`євича не виявлено конфлікту інтересів,

включаючи потенційний.

Освіта:

- ▶ Львівський національний університет імені Івана Франка, магістр права.

Досвід роботи:

- ▶ З 2008 по 2014 роки працював юристом в юридичних особах публічного та приватного права, займався юридичною практикою;
- ▶ У 2014-2016 роки - обіймав керівні посади у Мінрегіоні, а також був заступником керуючого справами Управління справами Апарату Верховної Ради України;
- ▶ З 2016 по 2019 роки працював заступником керівника, керівником Служби віце-прем'єр-міністра України;
- ▶ З червня 2020 року по червень 2021 року працював на посаді державного секретаря Мінекономіки;
- ▶ З 9 червня 2021 року призначений першим заступником Державного секретаря КМУ.
- ▶ Був членом наглядових рад АТ "Магістральні газопроводи України" та АТ "Укрзалізниця".
- ▶ Є адвокатом (право на заняття адвокатською діяльністю тимчасово зупинено у зв'язку із зайняттям посади державної служби).

Інформація про належне виконання членом наглядової ради своїх обов'язків та ефективність члена наглядової ради в цілому:

(i) кількість засідань наглядової ради та її комітетів, у яких член наглядової ради взяв участь і на яких він був відсутній, а також причини відсутності:

- ▶ Костянтин Мар'євич брав участь у 22 з 23-х засіданнях наглядової ради протягом 2024 року;
- ▶ Причина відсутності на засіданні наглядової ради 03 травня 2024 року - участь у засіданні КМУ.
- ▶ Костянтин Мар'євич є членом комітету з питань призначень, винагород і оцінювання (брав участь в усіх засіданнях вказаного комітету протягом 2024 року) та комітету з питань аудиту і фінансів (не брав участі у 2-ох у засіданнях вказаного комітету протягом 2024 року);
- ▶ Причини відсутності на засіданнях комітету з питань аудиту і фінансів 11 липня 2024 року та 10 грудня 2024 року - участь у засіданнях КМУ.

(ii) інформація про іншу професійну діяльність члена наглядової ради (оплачувану і безоплатну), у тому числі як посадової особи в інших юридичних особах: Перший заступник Державного секретаря КМУ (має 1-й ранг державного службовця).

(iii) особиста залученість (участь) члена наглядової ради під час проведення засідань (підготовки до засідань) наглядової ради та її комітетів: Костянтин Мар'євич приділяв достатньо часу роботі у наглядовій раді, брав активну участь у переважній більшості засідань наглядової ради та засідань комітету з питань призначень, винагород і оцінювання та з питань аудиту і фінансів.

Рекомендації :

- ▶ Запровадити більш ретельний підхід до формування календарного плану (графіку) засідань наглядової ради з метою забезпечення можливості регулярної присутності всіх членів наглядової ради на засіданнях.

4.3. Елемент 3. Оцінка діяльності комітетів наглядової ради

Ми проаналізували елемент за двома критеріями оцінювання:

4.3.1. Відповідність складу та структури комітетів наглядової ради, їх діяльності вимогам законодавства, а також виду та особливостям діяльності Компанії

4.3.2. Компетентність та ефективність кожного з комітетів наглядової ради, зокрема інформація про

перелік і персональний склад комітетів, їх функціональні повноваження, кількість проведених засідань та опис основних питань, які розглядалися протягом звітного періоду (під час оцінювання комітету наглядової ради з питань аудиту також оцінюється (аналізується) незалежність суб'єктів аудиторської діяльності, які надають послуги Компанії з обов'язкового аудиту)

Далі наводимо результати з кожним критерієм оцінювання за елементом 3.

4.3.1. Критерій оцінювання: Відповідність складу та структури комітетів наглядової ради, їх діяльності вимогам законодавства, а також виду та особливостям діяльності Компанії

Короткий висновок за критерієм:

4. У структурі наглядової ради у відповідності до законодавства сформовані обов'язкові комітети (комітет з питань аудиту та комітет з питань визначення винагороди та призначень) та додаткові комітети (комітет з питань управління і етики та комітет з питань стратегії і ризиків), які формуються з числа її членів.
5. Склад обов'язкового комітету з питань призначень, винагород та оцінювання не відповідає законодавчим вимогам. В наявному складі комітету 2 з 4 членів є незалежними, що не є більшістю.
6. Необхідно актуалізувати Положення про комітет з питань аудиту та ризиків, Положення про комітет з питань управління і етики, Положення про комітет з призначень, винагород і оцінювання, Положення про комітет з питань стратегії і ризиків (остання редакція 2018 року)

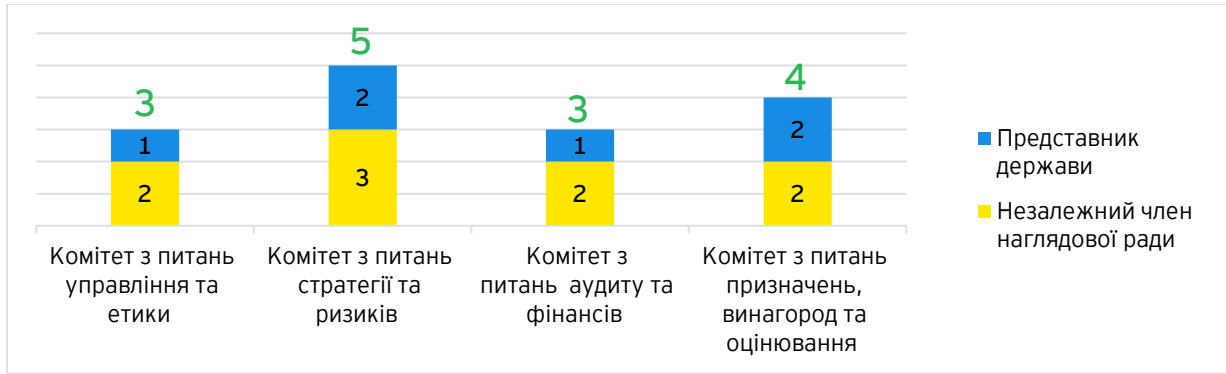
Поточний стан:

У структурі наглядової ради у відповідності до законодавства сформовані обов'язкові комітети (комітет з питань аудиту та комітет з питань визначення винагороди та призначень) та додаткові комітети (комітет з питань управління і етики та комітет з питань стратегії і ризиків), які формуються з числа її членів. Протягом 2024 року при наглядовій раді функціонувало чотири комітети:

1. Комітет з питань аудиту і фінансів: створений у лютому 2023 року, у березні 2023 року прийнято рішення про перейменування Аудиторського Комітету на Комітет з аудиту та фінансів, який посилює свої завдання та функції з питань управління фінансами.
2. Комітет з призначень, винагород і оцінювання: у січні 2023 року наглядова рада ухвалила рішення про створення Комітету з питань призначень і винагород, в березні 2023 року наглядова рада перейменувала вказаний комітет у Комітет з питань призначень, винагород і оцінювання.
3. Комітет з питань управління і етики - у січні 2023 року наглядова рада ухвалила рішення про створення Комітету з питань етики, а в березні 2023 року наглядова рада перейменувала вказаний комітет на Комітет з питань управління і етики.
4. Комітет з питань стратегії і ризиків: у січні 2023 року наглядова рада ухвалила рішення про створення Комітету з питань стратегії, а в березні 2023 року наглядова рада перейменувала вказаний комітет на Комітет з питань стратегії і ризиків.

Склад обов'язкового комітету з питань призначень, винагород та оцінювання не відповідає законодавчим вимогам. В наявному складі комітету 2 з 4 членів є незалежними, що не є більшістю.

До складу комітетів наглядової ради входять не менше трьох членів наглядової ради та більшість становлять незалежні директори.



Слід відзначити, що станом на дату цього Звіту у НАК "Нафтогаз України" є чинними Положення про комітети наглядової ради, які затверджені рішенням наглядової ради від 21-22 лютого 2018 р. № 2/2018, і які не відповідають поточній структурі комітетів наглядової ради, а саме: .

1. Положенням про комітет з питань аудиту та ризиків наглядової ради публічного акціонерного товариства "Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України";
2. Положенням про комітет з питань етики та відокремлення діяльності з природного газу наглядової ради публічного акціонерного товариства "Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України";
3. Положенням про комітет з призначень та винагороди наглядової ради публічного акціонерного товариства "Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України";
4. Положенням про комітет з охорони праці, довкілля, безпеки та запасів наглядової ради публічного акціонерного товариства "Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України".

Зазначені вище Положення потребують актуалізації.

Під час інтерв'ю з корпоративним секретарем, нам стало відомо, що Положення про комітети наглядової ради будуть оновлені згідно із діючою структурою комітетів найближчим часом, після затвердження нового Положення про наглядову раду.

Наслідки:

1. Відсутність актуальних положення про комітети може призвести до прийняття рішень, що суперечать чинному законодавству та зниження прозорості
2. Порушення вимог закону щодо складу комітету з призначень, винагород і оцінювання може стати наслідком застосування заходів впливу.

Рекомендації:

1. Необхідно актуалізувати Положення про комітет з питань аудиту та ризиків, Положення про комітет з питань управління і етики, Положення про комітет з призначень, винагород і оцінювання, Положення про комітет з питань стратегії і ризиків
2. Змінити склад комітету з призначень, винагород і оцінювання з метою приведення його у відповідність до частини другої статті 11⁴ Закону України «Про управління об'єктами державної власності».

4.3.2. Критерій оцінювання: Компетентність та ефективність кожного з комітетів наглядової ради, зокрема інформація про перелік і персональний склад комітетів, їх функціональні повноваження, кількість проведених засідань та опис основних питань, які розглядалися протягом звітного періоду (під час оцінювання комітету наглядової ради з питань аудиту також оцінюється (аналізується) незалежність суб'єктів аудиторської діяльності, які надають послуги компанії з обов'язкового аудиту)

Короткий висновок за критерієм:

1. Внутрішні документи НАК "Нафтогаз України" не завжди визначають чіткі строки й періодичність подання проміжних звітів до наглядової ради та її комітетів
2. Звіт комітету з питань управління і етики не містить даних про кількість проведених засідань, що призводить до порушення вимог законодавства

3. Звіти комітету з питань аудиту та фінансів за перше та друге півріччя не містять оцінки незалежності суб'єктів аудиторської діяльності, які надають послуги з обов'язкового аудиту, що призводить до порушення вимог законодавства

Поточний стан:

До складу кожного з комітетів входять незалежні директори та представники держави.

Член наглядової ради	Посада	Комітет з питань управління та етики	Комітет з питань стратегії та ризиків	Комітет з питань аудиту та фінансів	Комітет з питань призначень, винагород та оцінювання
Ентоні Маріно	Голова наглядової ради - Незалежний	Голова комітету			Член комітету
Тор Мартін Анфіннсен	Член наглядової ради - Незалежний		Голова комітету	Член комітету	
Річард Хуквей	Член наглядової ради - Незалежний		Член комітету	Голова комітету	
Людо Ван дер Хейден	Член наглядової ради - Незалежний	Член комітету	Член комітету		Голова комітету
Наталія Бойко	Заступниця голови наглядової ради - Представник держави	Член комітету	Член комітету		
Ростислав Шурма	Член наглядової ради - Представник держави		Член комітету		Член комітету
Костянтин Мар'євич	Член наглядової ради - Представник держави			Член комітету	Член комітету

Склад обов'язкового комітету з питань призначень, винагород та оцінювання не відповідає законодавчим вимогам, а саме частині другій статті 11⁴ Закону України «Про управління об'єктами державної власності». В наявному складі вказаного комітету 2 з 4 членів є незалежними, що не являється більшістю.

Вимога законодавства:

У відповідності до частини 2 статті 11⁴ Закону України «Про управління об'єктами державної власності» більшість членів комітету наглядова рада господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, у яких утворення наглядової ради є обов'язковим відповідно до статті 11-2 цього Закону, з числа її членів **обов'язково утворює комітет з питань аудиту і комітет з питань призначень та винагород, голови і більшість членів яких є незалежними членами.**

Члени комітетів мають необхідні компетенції та спеціальні знання як колективно, так і індивідуально для належного та ефективного функціонування комітету, а також прийняття рішень у відповідності до матриці профілю, оціненої в елементі 1.

Кількість проведених засідань

Кількість засідань комітетів наглядової ради



Засідання комітетів відбувалися протягом року. Комітет з питань управління і етики мав лише 1 засідання в кінці 2024 року.

Діяльність Комітету з питань аудиту і фінансів має системний характер, засідання відбуваються щоквартально. Засідання Комітету з призначень, винагород і оцінювання відбувалися в 2,3 та 4 кварталах 2024 року. Засідання Комітету з питань стратегії і ризиків відбувалися в 2 та 3 кварталах 2024 року.

Комітетами були прийняті наступні рішення:

Комітет з питань аудиту і фінансів

1. Рекомендувати наглядовій раді затвердити фінансові та інвестиційні плани на 2024 рік
2. Рекомендувати наглядовій раді компанії схвалити додаткові угоди
3. Рекомендувати наглядовій раді компанії надати згоду на вчинення правочинів
4. Розгляд результатів діяльності компанії та інших суб'єктів Групи Нафтогаз за перше півріччя 2024 року та зробити резюме щодо ключових висновків та проблемних питань у діяльності компанії
5. Рекомендувати наглядовій раді компанії обрати оцінювача майна Компанії
6. Рекомендувати наглядовій раді затвердити звіт щодо діяльності Служби внутрішнього аудиту
7. Взяти до уваги стратегію і план річного аудиту за 2023 рік
8. Розгляд результатів повідомлень на лінію довіри Групи Нафтогаз за 4 квартал 2023 року
9. Огляд діяльності функції HSE Групи Нафтогаз у 2023 році
10. Рекомендувати відповідальним підрозділам Компанії ініціювати та провести процедуру закупівлі послуг з обов'язкового аудиту фінансової звітності з урахуванням кваліфікаційних критеріїв та вимог до суб'єкта аудиторської діяльності
11. Рекомендувати наглядовій раді обрати суб'єкта аудиторської діяльності для надання послуг з обов'язкового аудиту фінансової звітності на 2024-2026 роки

Комітет з призначень, винагород і оцінювання

1. Рекомендувати наглядовій раді обрати та призначити членів правління акціонерного товариства "Нафтогаз України"
2. Рекомендувати наглядовій раді схвалити суміщення неоплачуваної діяльності членів правління Компанії з іншою оплачуваною діяльністю
3. Рекомендувати наглядовій раді попередньо погодити рішення правління Компанії про продовження строку повноважень Генерального директора "Укртранснафта" та затвердження умов додаткової угоди до контракту з Генеральним директором Товариства,
4. Рекомендувати наглядовій раді Компанії здійснити оцінку правління, зокрема голови правління та визнати їх роботу задовільною

5. Рекомендувати наглядовій раді схвалити кваліфікаційні вимоги до рекрутингової агенції для відбору нового голови правління Компанії
6. Схвалити вимоги до профілю посади голови правління Компанії
7. Затвердження календаря засідань Комітету на 2024 рік
8. Перенесення розгляду питання на наступну засідання Комітету:
9. HR-показники
10. Оцінка діяльності наглядової ради Компанії за 2024 рік
11. Оцінка діяльності Корпоративного секретаря НАК "Нафтогаз України" за 2024 рік

Комітет з питань управління і етики

1. Взяти до уваги звіт Служби комплаєнсу за 2024 рік та доручити директор з питань етики та комплаєнсу на наступне засідання комітету підготувати презентації щодо:
2. Реєстру корупційних ризиків НАК "Нафтогаз України"
3. Оцінки комплаєнс зрілості "Групи Нафтогаз"

Комітет з питань стратегії і ризиків

1. Рекомендувати наглядовій раді подання загальним зборам НАК "Нафтогаз України" пропозицій щодо коротко- та середньострокових фінансових, операційних і нефінансових цілей діяльності Компанії, які включаються до листа очікувань власника після доопрацювання матеріалів
2. Прийнято рішення зняти з порядку денного питання щодо можливості створення наглядових рад в дочірніх підприємствах. При прийнятті рішення було взято до уваги відповідну інформацію отриману від зовнішнього юридичного радника.

Комітет мав 5 засідань в 2024 році, однак рішення були прийняті тільки на одному із засідань. Інші засідання були присвячені розгляду наступних питань:

Розгляду короткострокових та середньострокових стратегічних цілей діяльності Групи Нафтогаз
Оцінки статусу і терміни виконання 2-5-річного стратегічного плану розвитку
Оцінки статусу і терміни визначення KPI для його виконання
Планування взаємодії з Правлінням щодо визначення довгострокових цілей та стратегії Нафтогазу
Оцінки статусу і терміни Декларації схильності до ризиків
Огляду презентація підрозділу з питань стратегії, включаючи його взаємодію з Правлінням
Звітування комітетам наглядової ради підрозділів контролю

Внутрішні документи НАК "Нафтогаз України" не завжди визначають чіткі строки й періодичність подання проміжних звітів до наглядової ради та її комітетів. Це може створювати перешкоди для своєчасної й ефективної оцінки системи внутрішнього контролю, що підкреслює необхідність уточнення підходів до звітування та проведення відповідної оцінки.

Служба внутрішнього аудиту:

Керівник Служби внутрішнього аудиту зобов'язаний регулярно звітувати про виконання річного плану внутрішнього аудиту та моніторинг коригуючих заходів, однак періодичність такого звітування не регламентована.

Комплаєнс:

Наглядова рада оцінює результати діяльності Служби комплаєнсу, аналізує надані звіти та рекомендації. У 2024 році Комітет з питань управління і етики розглянув звіт Служби комплаєнсу за 2024 рік, відповідно до наданих документів члени комітету також надавали пропозиції щодо розробки Реєстру корупційних ризиків НАК "Нафтогаз України" та Оцінки комплаєнс зрілості Групи Нафтогаз.

Під час інтерв'ю з керівником з питань комплаєнсу було з'ясовано, що процеси комунікації та звітування перед наглядовою радою налагоджені й загалом ефективно застосовуються. Звітування щодо планування діяльності та впровадження заходів здійснюється двічі на рік або за запитом. Однак періодичність такого звітування не регламентована.

Управління ризиками:

Відповідно до Регламенту управління ризиками Групи Нафтогаз наглядова рада здійснює нагляд та контроль за ефективністю функціонування системи управління ризиками, розглядає та затверджує ризик-апетит та декларацію готовності до ризиків Групи Нафтогаз, розглядає періодичну звітність щодо управління ризиками. Однак періодичність такого звітування не регламентована.

Звіти комітетів

Вимоги законодавства

У відповідності до статті 76 Закону України «Про акціонерні товариства» комітети наглядової ради мають:

Вимога - Доповідати про результати своєї діяльності не менше одного разу на рік, а комітет з питань аудиту повинен доповідати про результати своєї діяльності не менше одного разу на шість місяців

Поточний стан - у відповідності до протоколів засідань комітетів дану **вимогу дотримано**

Вимога - Звіт щодо діяльності комітетів повинні містити наступну інформацію:

- ▶ Про персональний склад комітету
- ▶ Кількість проведених засідань
- ▶ Основну діяльність комітетів

Поточний стан - аналіз звітів щодо діяльності комітетів показав що дану **вимогу дотримано частково**. У звіті комітету з питань управління і етики не вказано кількість проведених засідань

Звіт комітету з питань аудиту (аудиторський комітет) повинен також містити оцінку незалежності суб'єктів аудиторської діяльності, які надають послуги з обов'язкового аудиту

Поточний стан - аналіз звітів щодо діяльності комітету з питань аудиту та фінансів показав що дану **вимогу не дотримано**. Звіти комітету за перше та друге півріччя не містять оцінки незалежності суб'єктів аудиторської діяльності, які надають послуги з обов'язкового аудиту

Звіти оприлюднюються на веб-сайті товариства протягом трьох робочих днів після затвердження звіту наглядовою радою

Поточний стан - аналіз показ, що дану **вимогу дотримано**

Назва звіту	Дата затвердження комітетом	Дата затвердження Наглядовою радою	Оприлюднення на сайті НАК «Нафтогаз України»
Комітет з питань управління і етики			
Звіт комітету з питань управління і етики наглядової ради акціонерного товариства "Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України" за 2023 рік	Затвердження комітетом не було	Протокол № 2 частина 1 від 20-21 березня 2024	Оприлюднено
Комітет з питань стратегії та ризиків			
Звіт комітету з питань стратегії та ризиків наглядової ради акціонерного товариства "Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України" за 2023 рік	Затвердження комітетом не було	Протокол № 2 частина 1 від 20-21 березня 2024	Оприлюднено
Комітет з питань призначень, винагороди і оцінювання			
Звіт комітету з питань призначень, винагороди і оцінювання наглядової ради акціонерного товариства "Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України" за 2023 рік	Затвердження комітетом не було	Протокол № 2 частина 1 від 20-21 березня 2024	Оприлюднено
Комітет з питань аудиту та фінансів			

Назва звіту	Дата затвердження комітетом	Дата затвердження Наглядовою радою	Оприлюднення на сайті НАК «Нафтогаз України»
Звіт комітету з питань аудиту та фінансів наглядової ради акціонерного товариства "Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України" за друге півріччя 2023 рік	Затвердження комітетом не було	Протокол № 2 частина 1 від 20-21 березня 2024	Оприлюднено
Звіт комітету з питань аудиту та фінансів наглядової ради акціонерного товариства "Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України" за перше півріччя 2024 рік	Протокол №5 від 11 липня 2024	Протокол №11 від 17 березня 2024	Оприлюднено

Незалежність суб'єктів аудиторської діяльності, які надають послуги компанії з обов'язкового аудиту

Рішенням комітету з аудиту та фінансів від 14 жовтня 2024 року було рекомендовано наглядовій раді Компанії:

Рекомендувати Загальним зборам акціонерів Компанії призначити ПрАТ "КПМГ Аудит" (31032100) суб'єктом аудиторської діяльності для надання послуг з обов'язкового аудиту фінансової звітності Компанії за 2024, 2025 та 2026 роки.

Відповідна рекомендація була надана комітетом з урахуванням висновків процедури відбору суб'єкта аудиторської діяльності для надання послуг з обов'язкового аудиту фінансової звітності компанії.

16 жовтня 2024 року наглядова рада розглянула дану рекомендацію та прийняла рішення:

Рекомендувати Загальним зборам акціонерів Компанії призначити ПрАТ "КПМГ Аудит" (31032100) суб'єктом аудиторської діяльності для надання послуг з обов'язкового аудиту фінансової звітності Компанії за 2024, 2025 та 2026 роки.

Під час інтерв'ю членами наглядової ради було зазначено що за їх оцінкою суб'єкти аудиторської діяльності, які надають послуги компанії з обов'язкового аудиту, є незалежними.

Наслідки:

1. Більшість членів комітету з питань призначень, винагород та оцінювання не є незалежними, що призводить до порушення вимог законодавства
2. Відсутність чіткої періодичності звітування стосовно ефективності системи внутрішнього контролю обмежує можливість наглядової ради своєчасно оцінювати стан системи внутрішнього контролю, надавати обґрунтовані рекомендації для її вдосконалення та оперативно реагувати на виявлені ризики.
3. Звіт комітету з питань управління і етики не містить даних про кількість проведених засідань, що призводить до порушення вимог законодавства
4. Звіти комітету з питань аудиту та фінансів за перше та друге півріччя не містять оцінки незалежності суб'єктів аудиторської діяльності, які надають послуги з обов'язкового аудиту, що призводить до порушення вимог законодавства

Рекомендації:

1. Привести склад комітету з питань призначень, винагород та оцінювання у відповідність до законодавчих вимог. Більшість членів комітету мають бути незалежними.
2. Чітко закріпити періодичність звітування (наприклад, раз на пів року) Служби внутрішнього аудиту, комплаєнсу та управління ризиками у внутрішніх документах компанії. Відповідні звітування повинні передбачатися також в календарному плані діяльності наглядової ради.

3. Включити до складу звітів комітету з питань аудиту інформацію про оцінку незалежності суб'єктів аудиторської діяльності, які надають послуги з обов'язкового аудиту.
4. Включити в звіт комітету з питань управління і етики дані про кількість проведених засідань
5. Включити в звіт звіти комітету з питань аудиту та фінансів дані про незалежності суб'єктів аудиторської діяльності, які надають послуги з обов'язкового аудиту, що призводить до порушення вимог законодавства

4.4. Елемент 4. Оцінка діяльності наглядової ради, виконання покладених на наглядову раду обов'язків та досягнення цілей

Ми проаналізували елемент за п'ятьма критеріями оцінювання:

- 4.4.1 Виконання покладених на наглядову раду обов'язків, зокрема своєчасність прийняття рішень, необхідних для розроблення та затвердження стратегічного плану розвитку, річного фінансового плану, річного інвестиційного плану, інвестиційного плану на середньострокову перспективу (три - п'ять років) компанії, регулярний контроль за діяльністю виконавчого органу та контроль фінансового стану компанії, а також виконання всіх інших обов'язків відповідно до компетенції наглядової ради, визначеної законом та статутом компанії
- 4.4.2 Достатність вжитих наглядовою радою заходів (прийнятих рішень) з метою забезпечення досягнення компанією показників, визначених у листах очікування власника, а також реалізації стратегічних планів розвитку, інвестиційного та фінансового планів компанії
- 4.4.3 Виконання наглядовою радою її обов'язків із створення системи внутрішнього контролю та контролю за її функціонуванням та ефективністю
- 4.4.4 Виконання наглядовою радою функції управління ризиками та її ефективність
- 4.4.5 Роль та вплив наглядової ради на фінансову-господарську діяльність компанії.

Далі наводимо результати з кожним критерієм оцінювання за елементом 4.

4.4.1. Критерій оцінювання: Виконання покладених на наглядову раду обов'язків, зокрема своєчасність прийняття рішень, необхідних для розроблення та затвердження стратегічного плану розвитку, річного фінансового плану, річного інвестиційного плану, інвестиційного плану на середньострокову перспективу (три - п'ять років) компанії, регулярний контроль за діяльністю виконавчого органу та контроль фінансового стану компанії, а також виконання всіх інших обов'язків відповідно до компетенції наглядової ради, визначеної законом та статутом компанії.

Короткий висновок за критерієм:

1. Своєчасність затвердження планів.

Прийняття рішень, необхідних для розроблення та затвердження річного фінансового плану, річного інвестиційного плану компанії відбувається із суттєвими затримками.

Приклади:

- ▶ Фінансовий план НАК "Нафтогаз України" на 2024 рік затверджено у червні 2024 року;
- ▶ Питання щодо Фінансового плану НАК "Нафтогаз України" на 2025 рік розглянуто у грудні 2024 року, здійснюється подальше опрацювання документу. Фінансовий план на 2025 рік не прийнято у 2024 році.
- ▶ Річний інвестиційний план НАК "Нафтогаз України" на 2024 рік затверджено у липні 2024 року

Стратегічний план розвитку НАК "Нафтогаз України" та інвестиційний план на середньострокову перспективу (три - п'ять років) не затверджено.

Разом з тим, відповідно до інформації, наведеної в річній інформації емітента цінних паперів НАК

«Нафтогаз України» (річному звіті) за 2022 рік⁶ на засіданні наглядової ради Компанії та Комітету з питань стратегії, яке відбулося 21-22 січня 2021 року було затверджено корпоративну стратегію Групи Нафтогаз «Енергетичний партнер, якого обирають»⁷ (далі - Корпоративна стратегія). Корпоративна стратегія ґрунтується на стратегічних цілях і напрямках діяльності, визначених Політикою власності акціонерного товариства "Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України", яку затверджено постановою КМУ від 21.10.2020 № 982⁸.

Відповідно до пункту 3 Прикінцевих та перехідних положень Закону України № 3587-IX від 22.02.2024 політики власності (основні засади здійснення державної власності) державних унітарних підприємств, господарських товариств, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, затверджені до набрання чинності цим Законом, зберігають чинність до моменту затвердження Політики державної власності.

Політика державної власності затверджена постановою КМУ від 29 листопада 2024 р. № 1369⁹.

На засіданні Комітету з питань стратегії і ризиків наглядової ради 19 квітня 2024 року розглядалось питання щодо статусу і термінів виконання 2-5 річного стратегічного плану розвитку. Члени Комітету взяли до уваги презентовану інформацію та доручили правлінню доопрацювати презентацію.

2. Контроль за діяльністю виконавчого органу та контроль фінансового стану.

Наглядова рада НАК "Нафтогаз України" у 2024 року здійснювала контроль за діяльністю правління та контроль фінансового стану товариства. Зокрема, на регулярній основі проводились робочі зустрічі членів наглядової ради з членами правління, засідання наглядової ради та її комітетів, в рамках яких заслуховувались та обговорювались звіти правління та розглядалися питання фінансового стану компанії. У квітні 2024 року наглядовою радою розглянуто річний звіт правління компанії за результатами фінансово-господарської діяльності у 2023 році, який включає звіт про виконання фінансового плану компанії за 2023 рік.

3. Виконання всіх інших обов'язків відповідно до компетенції наглядової ради, визначеної законом та статутом компанії.

Щодо інших питань протягом 2024 року наглядова рада виконувала обов'язки відповідно до компетенції наглядової ради, визначеної законом та статутом товариства. Разом з тим, доцільно запровадити періодичне (наприклад раз на півроку) звітування підрозділів внутрішнього контролю перед наглядовою радою.

Поточний стан

Стратегічний план розвитку НАК «Нафтогаз України» - не затверджено.

Річний фінансовий план

13.12.2023 року наглядова рада схвалила проект фінансового плану НАК "Нафтогаз України" на 2024 рік. Листом від 19.12.2023 року відповідний проект фінансового плану направлено до Мінекономіки для його розгляду та затвердження в установленому порядку.

Листом від 16.04.2024 року КМУ доручив НАК "Нафтогаз України" забезпечити доопрацювання проекту фінансового плану на 2024 рік відповідно до наданих зауважень.

Враховуючи зазначене, 15.05.2024 року наглядова рада схвалила проект фінансового плану НАК "Нафтогаз України" на 2024 рік зі змінами для винесення на затвердження загальними зборами акціонерів, а також доручила правлінню товариства винести фінансовий план НАК "Нафтогаз України" на 2024 рік зі змінами на розгляд КМУ як загальних зборів акціонерів.

⁶ [Річна інформація емітента цінних паперів за 2022 рік](#)

⁷ [Корпоративна стратегія Групи Нафтогаз](#)

⁸ [Постанова КМУ від 21 жовтня 2020 р. № 982 "Деякі питання діяльності акціонерного товариства "Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України""](#)

⁹ [Постанова КМУ від 29 листопада 2024 р. № 1369 "Деякі питання Політики державної власності"](#)

18.06.2024 року КМУ прийняв рішення затвердити фінансовий план НАК "Нафтогаз України" на 2024 рік.

Комітетом з питань аудиту і фінансів у грудні 2024 року розглянуто питання щодо фінансового плану НАК "Нафтогаз України" на 2025 рік, здійснюється подальше опрацювання документа.

Річний інвестиційний план

17.07.2024 року наглядова рада прийняла рішення затвердити річний інвестиційний план НАК "Нафтогаз України" на 2024 рік.

Інвестиційний план на середньострокову перспективу (три - п'ять років) - не затверджено.

Відповідно до інформації, наведеної в річному звіті емітента цінних паперів НАК «Нафтогаз України» за 2022 рік на засіданні наглядової ради Компанії та Комітету з питань стратегії, яке відбулося 21-22 січня 2021 року було затверджено корпоративну стратегію Групи Нафтогаз «Енергетичний партнер, якого обирають» (далі - Корпоративна стратегія). Корпоративна стратегія ґрунтується на стратегічних цілях і напрямках діяльності, визначених Політикою власності акціонерного товариства "Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України", яку затверджено постановою КМУ від 21.10.2020 № 982.

Відповідно до пункту 3 Прикінцевих та перехідних положень Закону України № 3587-IX від 22.02.2024 політики власності (основні засади здійснення державної власності) державних унітарних підприємств, господарських товариств, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, затверджені до набрання чинності цим Законом, зберігають чинність до моменту затвердження Політики державної власності.

Політика державної власності затверджена постановою КМУ від 29 листопада 2024 р. № 1369.

На засіданні Комітету з питань стратегії і ризиків наглядової ради 19 квітня 2024 року розглядалось питання щодо статусу і термінів виконання 2-5 річного стратегічного плану розвитку. Члени Комітету взяли до уваги презентовану інформацію та доручили правлінню доопрацювати презентацію.

Вимоги законодавства:

08.03.2024 року набрав чинності Закон України № 3587-IX від 22.02.2024, яким внесено, зокрема, наступні зміни до Господарського кодексу України та Закону України "Про управління об'єктами державної власності".

Відповідно до частини третьої статті 89 Господарського кодексу України господарське товариство (крім банку), у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, зобов'язане розробляти та затверджувати стратегічний план розвитку, а також складати і виконувати річний фінансовий план, інвестиційний план та інвестиційний план на середньострокову перспективу (три - п'ять років) відповідно до закону у порядку та строки, визначені статтями 75 і 89 цього Кодексу. Фінансовий та інвестиційний плани, стратегічний план розвитку затверджуються наглядовою радою, якщо утворення наглядової ради є обов'язковим відповідно до закону та/або передбачено статутом.

Відповідно до частини другої статті 75 Господарського кодексу України стратегічний план розвитку, інвестиційний план на рік та інвестиційний план на середньострокову перспективу, фінансовий план державного комерційного підприємства затверджуються наглядовою радою.

Фінансовий план, стратегічний план розвитку, інвестиційний план на середньострокову перспективу державного комерційного підприємства, яке є суб'єктом природних монополій або плановий розрахунковий обсяг чистого прибутку якого перевищує 50 мільйонів гривень, включає окремі фінансові показники, а саме коефіцієнти рентабельності, ліквідності та платоспроможності, а також обсяги виплат на користь держави, бюджетного фінансування та квазіфіскальних операцій, що визначені у листах очікування власника, після їх погодження центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну фінансову, бюджетну та боргову політику, в окремих випадках - за додатковою участю КМУ, на основі пропозицій загальних зборів такого господарського товариства, у порядку, передбаченому КМУ.

Порядок щорічного погодження пропозицій щодо окремих фінансових показників, а також обсягів виплат на користь держави, бюджетного фінансування та квазіфіскальних операцій, які включатимуться до листа очікувань власника, а також до фінансових планів, стратегічних планів розвитку та інвестиційних планів на середньострокову перспективу суб'єктів господарювання державного сектору економіки затверджений КМУ постановою від 27 серпня 2024 року № 984.

Слід зазначити, що лист очікувань власника НАК "Нафтогаз України" не було затверджено КМУ у 2024 року та станом на дату складення цього Звіту. Разом з тим, за інформацією, отриманою в рамках процедури оцінювання діяльності наглядової ради НАК "Нафтогаз України" затвердження листа очікувань власника НАК "Нафтогаз України" очікується найближчим часом.

Наглядова рада рішенням від 16 жовтня 2024 року погодила подання загальним зборам НАК "Нафтогаз України" пропозицій щодо коротко- та середньострокових фінансових, операційних і нефінансових цілей діяльності Компанії, які включаються до листа очікувань власника.

Наявність затвердженого листа очікувань власника є ключовим документом та основою для підготовки стратегічного плану розвитку, річного фінансового плану, річного інвестиційного плану, інвестиційного плану на середньострокову перспективу (три - п'ять років) компанії.

Відповідно до статті 11⁶ Закону України "Про управління об'єктами державної власності". наглядова рада державного унітарного підприємства, господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, затверджує річний фінансовий план та річний інвестиційний план до 1 вересня року, що передує плановому, якщо інше не передбачено законом. Інвестиційний план на середньострокову перспективу (три - п'ять років) затверджується не пізніше як за шість місяців до початку планового періоду.

Пунктом 2 Прикінцевих та перехідних положень Закону України № 3587-IX від 22.02.2024 передбачено, що акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, 50 і більше відсотків акцій (часток) у статутному капіталі яких належать державі, створені до набрання чинності цим Законом, зобов'язані привести свою діяльність у відповідність із цим Законом протягом одного року з дня набрання чинності цим Законом (тобто у строк до 08.03.2025 року).

Разом з тим, відповідно до статті 75 Господарського кодексу України у редакції, що діяла до набрання чинності змінами, внесеними Законом України № 3587-IX від 22.02.2024 року, передбачалось, що фінансовий план підлягає затвердженню до 1 вересня року, що передує плановому, якщо інше не передбачено законом: для підприємств, що є суб'єктами природних монополій, та підприємств, плановий розрахунковий обсяг чистого прибутку яких перевищує 50 мільйонів гривень, - КМУ; інших підприємств - органами, до сфери управління яких вони належать.

Підприємства електроенергетики, ліцензована діяльність яких регулюється шляхом затвердження національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики, складають фінансові плани з урахуванням затвердженої цією комісією структури тарифів на електричну та теплову енергію. Фінансові плани таких підприємств підлягають затвердженню до 31 грудня року, що передує плановому.

За несвоєчасне подання на розгляд, погодження або затвердження річного фінансового плану та звіту про його виконання посадові особи державного комерційного підприємства несуть адміністративну відповідальність, установлену законом.

Наслідки:

1. Відсутність та/або несвоєчасність прийняття управлінських рішень щодо стратегічного плану розвитку, річного фінансового плану, річного інвестиційного плану, інвестиційного плану на середньострокову перспективу (три - п'ять років) компанії може негативно вплинути на ефективність управління товариством, фінансові результати, викликати неефективне використання ресурсів, упущення важливих можливостей для зростання компанії.
2. Порушення законодавчих вимог має наслідком можливість застосування санкцій.

Рекомендації:

1. Запровадити завчасне та з урахуванням строків, визначених частиною четвертою статті 11⁶ Закону України "Про управління об'єктами державної власності", планування (в рамках календарного плану діяльності наглядової ради та комітетів) розгляду наглядовою радою та її комітетами питань, необхідних для розроблення та затвердження стратегічного плану розвитку, річного фінансового плану, річного інвестиційного плану, інвестиційного плану на середньострокову перспективу (три - п'ять років) товариства.
2. Затвердити стратегічний план розвитку НАК "Нафтогаз України".

3. Затвердити інвестиційний план НАК "Нафтогаз України" на середньострокову перспективу (три - п'ять років).

Регулярний контроль за діяльністю виконавчого органу та контроль фінансового стану компанії

Поточний стан: Наглядова рада НАК "Нафтогаз України" у 2024 року здійснювала контроль за діяльністю правління та контроль фінансового стану товариства. Зокрема, на регулярній основі проводились робочі зустрічі членів наглядової ради з членами правління, засідання наглядової ради та її комітетів, в рамках яких заслуховувались та обговорювались звіти правління та розглядалися питання фінансового стану компанії.

Зокрема, у 2024 році наглядова рада розглянула наступні питання:

1. Звіт Голови правління НАК "Нафтогаз України" за 2023 рік;
2. Розгляд річного звіту правління НАК "Нафтогаз України" за результатами фінансово-господарської діяльності у 2023 році, який включає звіт про виконання фінансового плану Компанії за 2023 рік, та затвердження заходів за результатами його розгляду;
3. Схвалення окремої та консолідованої фінансової звітності Компанії станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року, для затвердження річними загальними зборами НАК "Нафтогаз України";
4. Затвердження звіту за підсумками перевірки фінансово-господарської діяльності НАК "Нафтогаз України" за результатами фінансового року (річного звіту Компанії) за 2023 рік;
5. Схвалення проекту фінансового плану НАК "Нафтогаз України" на 2024 рік.

Комітетом з питань аудиту і фінансів у грудні 2024 року розглянуто питання щодо фінансового плану НАК "Нафтогаз України" на 2025 рік. За результатом розгляду документ передано на подальше доопрацювання.

У 2024 році фінансовий план НАК "Нафтогаз України" на 2025 рік затверджено не було.

У 2024 році наглядовою радою, її комітетами не розглядалось питань щодо інвестиційного плану діяльності НАК "Нафтогаз України" на 2025 рік, інвестиційного плану НАК "Нафтогаз України" на середньострокову перспективу (три - п'ять років).

Наслідки:

1. Відсутність та/або несвоєчасність прийняття управлінських рішень щодо річного фінансового плану, річного інвестиційного плану, інвестиційного плану на середньострокову перспективу (три - п'ять років) компанії може негативно вплинути на ефективність управління товариством, фінансові результати, викликати неефективне використання ресурсів.
2. Порухення законодавчих вимог має наслідком можливість застосування санкцій.

Рекомендації:

1. Запровадити завчасне планування (в рамках календарного плану діяльності наглядової ради та комітетів) розгляду наглядовою радою та її комітетами питань, щодо періодичної звітності правління, розгляд питань фінансового стану товариства, затвердження фінансового та інвестиційного плану.

Виконання всіх інших обов'язків відповідно до компетенції наглядової ради, визначеної законом та Статутом Компанії

08.03.2024 року набрав чинності Закон України № 3587-IX від 22.02.2024, яким внесено зміни, зокрема, до Закону України "Про управління об'єктами державної власності", Закону України "Про акціонерні товариства".

Пунктом 2 Прикінцевих та перехідних положень Закону України № 3587-IX від 22.02.2024 передбачено:

- ▶ Статuti і внутрішні Положення державних унітарних підприємств, господарських товариств, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, утворених до набрання чинності цим Законом, підлягають приведенню у відповідність із цим Законом протягом одного року з дня набрання чинності цим Законом;

- ▶ Акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, 50 і більше відсотків акцій (часток) у статутному капіталі яких належать державі, створені до набрання чинності цим Законом, зобов'язані привести свою діяльність у відповідність із цим Законом протягом одного року з дня набрання чинності цим Законом (тобто у строк до 08.03.2025 року).

16.10.2024 року наглядова рада НАК "Нафтогаз України" прийняла рішення щодо погодження подання загальним зборам НАК "Нафтогаз України" пропозицій щодо внесення змін до: Статуту акціонерного товариства НАК "Нафтогаз України" шляхом викладення його в новій редакції, Положення про наглядову раду акціонерного товариства НАК "Нафтогаз України" шляхом викладення його в новій редакції. Голові правління доручено забезпечити подання в установленому порядку пропозицій на розгляд загальних зборів товариства.

Протягом 2024 року та станом на дату складення цього Звіту Статут НАК "Нафтогаз України" не приведено у відповідність до вимог Закону України № 3587-IX від 22.02.2024, в тому числі, в частині компетенції наглядової ради. Разом з тим, за інформацією, отриманою від корпоративного секретаря підчас інтерв'ю в рамках процедури оцінювання діяльності наглядової ради НАК "Нафтогаз України" затвердження нових редакцій Статуту та Положення про наглядову раду очікується найближчим часом.

Протягом 2024 року проведено:

- ▶ 23 засідання наглядової ради, за результатами проведених засідань прийнято понад 80 рішень з питань порядку денного;
- ▶ 10 засідань Комітету з питань аудиту і фінансів;
- ▶ 3 засідання Комітету з питань призначень, винагород і оцінювання;
- ▶ 1 засідання Комітету з питань управління і етики;
- ▶ 3 засідання Комітету з питань стратегії та ризиків.

Протягом 2024 основними питаннями, які розглядалися на засіданнях наглядової ради НАК "Нафтогаз України" були наступні:

1. Затвердження річного інвестиційного плану НАК "Нафтогаз України" на 2024 рік.
2. Затвердження фінансових та інвестиційних планів на 2024 рік для компаній, які входять до групи Нафтогаз Україна на 2024 рік.
3. Надання згоди на укладення правочинів та правочинів із заінтересованістю.
4. Розгляд та затвердження звітів комітетів наглядової ради, наглядової ради, корпоративного секретаря.
5. Розгляд звіту Служби внутрішнього аудиту за 2023 рік.
6. Затвердження ризик орієнтованого плану внутрішнього аудиту Групи Нафтогаз на 2025 рік.
7. Розгляд звіту голови правління за 2023 рік, розгляд звіту правління за результатами фінансово-господарської діяльності у 2023 році, який включає звіт про виконання фінансового плану.
8. Схвалення окремої та консолідованої фінансової звітності за 2023 рік, для затвердження річними загальними зборами товариства.
9. Затвердження та надання рекомендацій загальним зборам за результатами розгляду аудиторських звітів суб'єкта аудиторської діяльності.
10. Надання рекомендації загальним зборам Компанії щодо призначення суб'єкта аудиторської діяльності для надання послуг з обов'язкового аудиту фінансової звітності товариства.
11. Затвердження програми запобігання порушенню вимог законодавства (комплаєнс-програми) "Групи Нафтогаз".
12. Подання загальним зборам НАК "Нафтогаз України" пропозицій щодо коротко- та середньострокових фінансових, операційних і нефінансових цілей діяльності товариства, які включаються до листа очікувань власника.

13. Обрання та призначення членів правління товариства та особи, яка тимчасово здійснюватиме повноваження голови правління товариства.
14. Зміни у персональному складі комітетів наглядової ради.
15. Питання, пов'язані із скликанням загальних зборів товариства.
16. Подання загальним зборам пропозицій щодо внесення змін до Статутів Компаній, які входять до групи Нафтогаз Україна.
17. Затвердження календаря чергових засідань наглядової ради Компанії на 2025 рік.

Протягом 2024 року наглядова рада виконувала обов'язки відповідно до компетенції наглядової ради, визначеної законом та Статутом товариства. Разом з тим, доцільно запровадити періодичне (наприклад, раз на півроку) звітування підрозділів внутрішнього контролю перед наглядовою радою. У протоколах 2024 року міститься одне рішення наглядової ради щодо розгляду звіту Служби внутрішнього аудиту за 2023 рік (протокол 3 від 17 квітня 2024 року).

Факт скасування рішення наглядової ради

19 травня 2024 року наглядовою радою було прийнято рішення щодо визначення розміру премії голови правління за 2023 рік. Рішенням встановлено, що нарахування та виплата зазначеної премії здійснюється за умови затвердження КМУ (як загальними зборами) річного звіту компанії за 2023 рік, а також затвердження Урядом фінансового плану компанії на 2024 рік, який передбачатиме відповідний фінансовий ресурс на виплату зазначеної премії. Рішення набирає чинності одночасно з набранням чинності рішення КМУ, яким затверджено річний звіт компанії за 2023 рік.

Відповідне питання попередньо розглянуто Комітетом з питань призначень, винагород та оцінювання. Виходячи із отриманої нами інформації, наявної в протоколі засідання наглядової ради висновки та матеріали за результатами засідань вказаного комітету надано членам наглядової ради для ознайомлення, члени наглядової ради погодились з висновком комітету щодо наявності підстав для прийняття рішення про нарахування та виплату премії голові правління за 2023 рік.

12 вересня 2024 року наглядова рада прийняла рішення скасувати вказане рішення наглядової ради від 19 травня 2024 року.

Рішення наглядової ради від 19 травня 2024 року виконано не було та не мало фактичних наслідків для товариства. Разом з тим, наскільки нам стало відомо в рамках проведених інтерв'ю з посадовими особами товариства, однією із причин скасування відповідного рішення наглядової ради стало не дотримання в повній мірі вимог законодавства.

Оприлюднення товариством інформації про його діяльність

Відповідно до частини другої статті 71 Закону України «Про акціонерні товариства» до виключної компетенції наглядової ради належить, зокрема, здійснення контролю за своєчасністю надання (оприлюднення) товариством достовірної інформації про його діяльність відповідно до законодавства, опублікування товариством інформації про кодекс корпоративного управління товариства, що використовується товариством.

НАК «Нафтогаз України» здійснюється оприлюднення на власному веб-сайті інформації про свою діяльність, зокрема, регульованої інформації емітента цінних паперів, а також іншої інформації, передбаченої Положенням про розкриття інформації емітентами цінних паперів, а також особами, які надають забезпечення за такими цінними паперами, затвердженим рішенням Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 06.06.2023 року № 608.

В протоколах засідань наглядової ради за 2024 рік не зафіксовані факти звітування наглядовій раді щодо питань надання (оприлюднення) товариством інформації відповідно до вимог законодавства.

Наслідки:

1. Порушення законодавчих вимог при прийнятті рішень наглядовою радою може мати наслідком застосування санкцій.
2. Відсутність систематичного аналізу з боку наглядової ради (не тільки її комітетів) інформації від підрозділів внутрішнього контролю може зменшити ефективність внутрішнього контролю, що, в свою чергу, підвищує ймовірність фінансових зловживань, помилок у звітності та недотримання

нормативних вимог. Це може негативно вплинути на репутацію компанії, знизити довіру інвесторів і зацікавлених сторін, а також призвести до фінансових втрат та юридичних наслідків.

3. Недостатній контроль за розкриттям інформації товариством може призвести до порушень вимог законодавства та вплинути на прозорість діяльності товариства.

Рекомендації:

1. Посилити попередній юридичний аналіз правових аспектів щодо можливості та обґрунтованості прийняття наглядовою радою рішень.
2. Запровадити завчасне планування (в рамках календарного плану діяльності наглядової ради та комітетів) розгляду наглядовою радою на періодичній основі (не рідше раз на півроку) звітів підрозділів внутрішнього контролю.
3. Запровадити періодичне звітування корпоративного секретаря (наприклад, в рамках звіту про діяльність корпоративного секретаря та його служби) про дотримання товариством вимог законодавства щодо своєчасності надання (оприлюднення) товариством достовірної інформації про його діяльність відповідно до законодавства.

4.4.2. Критерій оцінювання: Достатність вжитих наглядовою радою заходів (прийнятих рішень) з метою забезпечення досягнення компанією показників, визначених у листах очікування власника, а також реалізації стратегічних планів розвитку, інвестиційного та фінансового планів компанії.

Поточний стан:

Лист очікувань власника НАК "Нафтогаз України" не було затверджено КМУ у 2024 року та станом на дату складення цього Звіту. За інформацією, отриманою від корпоративного секретаря та членів наглядової ради під час інтерв'ю в рамках процедури оцінювання діяльності наглядової ради НАК "Нафтогаз України", затвердження листа очікувань власника НАК "Нафтогаз України" очікується найближчим часом.

Наглядова рада рішенням від 16 жовтня 2024 року погодила подання загальним зборам НАК "Нафтогаз України" пропозицій щодо коротко- та середньострокових фінансових, операційних і нефінансових цілей діяльності Компанії, які включаються до листа очікувань власника.

Наявність затвердженого листа очікувань власника є ключовим документом та основою для підготовки стратегічного плану розвитку, річного фінансового плану, річного інвестиційного плану, інвестиційного плану на середньострокову перспективу (три - п'ять років) компанії.

Стратегічний план розвитку НАК "Нафтогаз України" - не затверджено.

Інвестиційний план на середньострокову перспективу (три - п'ять років) НАК "Нафтогаз України" - не затверджено.

Річний фінансовий план НАК "Нафтогаз України" на 2024 рік затверджено КМУ 18.06.2024 року. Відсутні звітні документи щодо реалізації річного фінансового плану, протягом 2024 року наглядова рада, її комітети не розглядали питань щодо оцінки фактичного стану виконання фінансового плану на 2024.

Річний інвестиційний план НАК "Нафтогаз України" на 2024 рік затверджено наглядовою радою 17.07.2024 року. Відсутні звітні документи щодо реалізації річного інвестиційного плану, протягом 2024 року наглядова рада, її комітети не розглядали питань щодо оцінки фактичного стану виконання інвестиційного плану на 2024.

У квітні 2024 року наглядовою радою розглянуто річний звіт правління компанії за результатами фінансово-господарської діяльності у 2023 році, який включає звіт про виконання фінансового плану компанії за 2023 рік.

На засіданні Комітету з питань стратегії і ризиків наглядової ради 19 квітня 2024 року розглядалось питання щодо статусу і термінів виконання 2-5 річного стратегічного плану розвитку. Члени Комітету взяли до уваги презентовану інформацію та доручили правлінню доопрацювати презентацію.

Наслідки:

- Відсутність та/або несвоечасність прийняття управлінських рішень щодо листа очікувань власника, стратегічного плану розвитку, річного фінансового плану, річного інвестиційного плану,

інвестиційного плану на середньострокову перспективу (три - п'ять років) компанії може негативно вплинути на ефективність управління товариством, фінансові результати, викликати неефективне використання ресурсів, упущення важливих можливостей для зростання компанії.

- Відсутність періодичного звітування щодо досягнення стратегічних цілей, фінансових та інвестиційних планів компанії може призвести до недостатньої обізнаності про реальний стан справ та несвоєчасного вжиття необхідних заходів. Це може ускладнити прийняття обґрунтованих рішень, що, в свою чергу, може негативно вплинути на ефективність управління ресурсами та реалізацію стратегічних ініціатив. Відсутність контролю за виконанням планів може призвести до фінансових втрат, упущених можливостей для інвестицій.

Рекомендації:

1. Запровадити завчасне та з урахуванням строків, визначених частиною четвертою статті 11-6 Закону України "Про управління об'єктами державної власності", планування (в рамках календарного плану діяльності наглядової ради та комітетів) розгляду наглядовою радою та її комітетами питань, необхідних для розроблення та затвердження стратегічного плану розвитку, річного фінансового плану, річного інвестиційного плану, інвестиційного плану на середньострокову перспективу (три - п'ять років) товариства.
2. Запровадити планування (в рамках календарного плану діяльності наглядової ради та комітетів) та практику розгляду наглядовою радою та її комітетами питань періодичних звітів щодо досягнення компанією показників, визначених у листах очікування власника, а також реалізації стратегічних планів розвитку, інвестиційного та фінансового планів компанії.

4.4.3. Критерій оцінювання: Виконання наглядовою радою її обов'язків із створення системи внутрішнього контролю та контролю за її функціонуванням та ефективністю

Короткий висновок за критерієм:

1. Наявність системи внутрішнього контролю

У НАК "Нафтогаз України" впроваджено систему внутрішнього контролю, зокрема, система включає функції внутрішнього аудиту, комплаєнсу та управління ризиками. Система внутрішнього контролю загалом враховує особливості діяльності НАК "Нафтогаз України" та ризики, що виникають у процесі здійснення діяльності товариства. Наглядова рада здійснює контроль за функціонуванням та ефективністю системи внутрішнього контролю через комітети з питань аудиту і фінансів, комітету з питань стратегії і ризиків, комітет з питань управління та етики. Служби внутрішнього аудиту, комплаєнсу та управління ризиками працюють із профільними комітетами і між собою для виконання своїх ролей.

2. Затвердження ключових документів стосовно системи внутрішнього контролю.

Наглядова рада затверджує ключові документи щодо функціонування системи внутрішнього контролю згідно своїх повноважень. Однак, Антикорупційна програма та політика управління ризиками були затверджені рішеннями правління, а не наглядової ради, що не відповідає діючому Статуту НАК "Нафтогаз України".

3. Процеси звітування та оцінювання системи внутрішнього контролю.

Внутрішні документи НАК "Нафтогаз України" не завжди визначають чіткі строки й періодичність подання проміжних звітів до наглядової ради та її комітетів. Зокрема, керівник служби внутрішнього аудиту зобов'язаний регулярно звітувати про виконання річного плану внутрішнього аудиту та моніторинг коригуючих заходів, однак періодичність такого звітування не встановлена. Це може створювати перешкоди для своєчасної й ефективної оцінки системи внутрішнього контролю, що підкреслює необхідність уточнення підходів до звітування та проведення відповідної оцінки.

Поточний стан:

Внутрішній аудит

Служба внутрішнього аудиту НАК "Нафтогаз України" діє на підставі Положення про службу внутрішнього аудиту Групи Нафтогаз, затвердженого рішенням наглядової ради (протокол № 23/2020 від 1-2 грудня 2020 року).

Керівник служби внутрішнього аудиту призначається на посаду за рішенням наглядової ради та є підпорядкованим і підзвітним безпосередньо члену наглядової ради – голові Комітету з питань аудиту і фінансів. Адміністративно керівник служби внутрішнього аудиту також підзвітний голові правління. Наглядова рада затверджує умови трудових договорів, що укладаються з працівниками служби внутрішнього аудиту, установлює розміри їх винагороди.

Служба внутрішнього аудиту здійснює незалежну об'єктивну діяльність з надання впевненості (аудиторських послуг) та консультаційних послуг. Служба здійснює свою діяльність на основі Плану проведення внутрішнього аудиту та позапланових завдань за дорученням наглядової ради, а також шляхом надання консультаційних послуг. Функції служби включають, зокрема такі: (i) перевірка наявності, проведення оцінки ефективності та адекватності роботи систем внутрішнього контролю, управління ризиками та корпоративного управління, (ii) проведення незалежної аудиторської оцінки системи внутрішнього контролю, (iii) проведення оцінки контролю за фінансово-господарською діяльністю Компанії; (iv) оцінка ризику шахрайства, корупції та інших службових зловживань.

Окремі особливості організації функції внутрішнього аудиту визначені у Керівних принципів ОЕСР, наприклад:

- ▶ Служба внутрішнього аудиту повинна мати автономію та професіоналізм, необхідні для належного виконання своїх функцій
- ▶ Служба повинна контролюватись і звітувати безпосередньо перед наглядовою радою та комітетом з аудиту або аналогічним корпоративним органом, якщо такий існує
- ▶ Внутрішні аудитори повинні мати повний доступ до документації, у них не повинно бути жодних обмежень щодо питань, які входять до сфери їхньої компетенції
- ▶ Належною практикою є щорічне підтвердження керівником служби внутрішнього аудиту перед наглядовою радою об'єктивності функції внутрішнього аудиту.

Функція внутрішнього аудиту НАК "Нафтогаз України" в цілому відповідає Керівним принципам ОЕСР. Зокрема, Положенням про службу внутрішнього аудиту було встановлено:

- ▶ Механізми забезпечення незалежності працівників служби (зокрема, щодо запобігання конфлікту інтересів, функціонального відокремлення обов'язків, періодичних ротацій)
- ▶ Вимоги до компетенції працівників служби внутрішнього аудиту
- ▶ Права та обов'язки працівників (внутрішні аудитори мають право доступу до документів та інформації, що є необхідними для проведення аудиторської перевірки)
- ▶ Контроль за діяльністю служби внутрішнього аудиту здійснюється наглядовою радою через Комітет з питань аудиту і фінансів.

Водночас Положенням про службу внутрішнього аудиту не визначено чітку періодичність звітування перед наглядовою радою, за окремими винятками (наприклад, звіт про незалежність внутрішнього аудиту повинен подаватися щонайменше раз на рік).

Кодекс корпоративного управління покладає обов'язок на комітет наглядової ради з питань аудиту щонайменше раз на рік аналізувати механізми внутрішнього контролю компанії за участі внутрішнього та зовнішнього аудиторів, а за необхідності ініціювати заходи для усунення недоліків і вдосконалення системи внутрішнього контролю.

Під час інтерв'ю отримано інформацію, що між наглядовою радою та службою внутрішнього аудиту НАК "Нафтогаз України" налагоджено взаємодію, яка включає:

- ▶ Проведення щоквартальних особистих зустрічей керівника служби та голови Комітету з питань аудиту і фінансів
- ▶ Регулярне надання поточних звітів членам Комітету з питань аудиту і фінансів щодо статусу виконання ризик-орієнтованого плану внутрішнього аудиту, оцінки системи внутрішнього контролю, статистичних даних про виконання заходів за результатами аудитів тощо
- ▶ Планування та контроль виконання заходів внутрішнього аудиту.

Протоколом наглядової ради № 6/2025 від 24 лютого 2025 року було затверджено Звіт щодо діяльності Служби внутрішнього аудиту за 2024 рік, який вказує на необхідність вдосконалення

системи внутрішнього контролю (зокрема, щодо оновлення внутрішніх документів компанії).

Комплаєнс

Служба комплаєнсу діє на підставі Положення про Службу комплаєнсу Групи Нафтогаз, затвердженого рішенням наглядової ради (протокол № 17/2017 від 3-5 липня 2017 року). Керівник з питань комплаєнсу, який очолює службу, є підпорядкованим і підзвітним наглядовій раді, надає їй проміжні та річні звіти про результати діяльності служби. Наглядова рада визначає структуру та штатну чисельність працівників служби. До складу Служби комплаєнсу також входить уповноважений з антикорупційної програми.

Завдання, права та обов'язки, кваліфікаційні вимоги до керівника служби визначені у положенні про керівника з питань комплаєнсу, затвердженого рішенням наглядової ради (протокол № 17/2017 від 3-5 липня 2017 року). Керівник з питань комплаєнсу повинен повідомляти наглядову раду про виявлені комплаєнс-ризиків, порушення законодавства та внутрішніх документів щодо комплаєнсу.

Основні завдання служби включають, зокрема розробку та імплементацію комплаєнс-програми, підтримку розвитку комплаєнс-культури серед працівників, інформування та навчання працівників з питань корпоративної етики, запобігання конфлікту інтересів, протидії корупції, санкцій.

Вимоги щодо організації функції комплаєнсу закріплені у таких внутрішніх документах компанії:

- ▶ Програма запобігання порушенням вимог законодавства;
- ▶ Антикорупційна програма НАК "Нафтогаз України" та Правила управління корупційними ризиками в НАК "Нафтогаз України";
- ▶ Політика етики та комплаєнсу Групи Нафтогаз;
- ▶ Стандарт комплаєнс-перевірки контрагентів у Групі Нафтогаз;
- ▶ Кодекс корпоративної етики.

Контроль за діяльністю Служби комплаєнсу здійснює наглядова рада через Комітет з питань управління і етики. Наглядова рада оцінює результати діяльності Служби комплаєнсу, аналізує надані звіти та рекомендації. У 2024 році Комітет з питань управління і етики розглянув звіт Служби комплаєнсу за 2024 рік, відповідно до наданих документів члени комітету також надавали пропозиції щодо розробки Реєстру корупційних ризиків НАК "Нафтогаз України" та Оцінки комплаєнс зрілості Групи Нафтогаз. Під час проведення оцінювання було з'ясовано, що процеси комунікації та звітування перед наглядовою радою налагоджені й загалом ефективно застосовуються. Звітування щодо планування діяльності та впровадження заходів здійснюється двічі на рік або за запитом.

Водночас слід зазначити, що відповідно до діючого Статуту НАК "Нафтогаз України" затвердження Антикорупційної програми належить до виключної компетенції наглядової ради¹⁰. Відповідно до наданих документів ми розуміємо, що діюча антикорупційна програма була оформлена як додаток до рішення правління (протокол № 47 від 2 червня 2023 року). З метою дотримання вимог положень діючої редакції Статуту НАК «Нафтогаз України» Антикорупційна програма повинна бути затверджена наглядовою радою НАК "Нафтогаз України".

Управління ризиками

Функції управління ризиками у НАК "Нафтогаз України" покладено на відділ ризик-менеджменту відповідно до таких внутрішніх документів:

- ▶ Положенням про відділ ризик-менеджменту НАК "Нафтогаз України"
- ▶ Регламент управління ризиками Групи Нафтогаз
- ▶ Політика управління ризиками Групи Нафтогаз.

Ключові завдання відділу ризик-менеджменту компанії включають впровадження ефективної системи управління ризиками, розроблення та імплементацію єдиних стандартів управління ризиками, контроль своєчасного виконання планів з мінімізації ризиків, моніторинг та аналіз ефективності функціонування системи управління ризиками.

Відповідно до Регламенту управління ризиками Групи Нафтогаз наглядова рада здійснює нагляд та контроль за ефективністю функціонування системи управління ризиками, розглядає та затверджує ризик-апетит та декларацію готовності до ризиків Групи Нафтогаз (така декларація не затверджена в

¹⁰ Підпункт 32 пункту 81 Статуту НАК "Нафтогаз України", затвердженого постановою КМУ № 1044 від 14 грудня 2016 року.

компанії), розглядає періодичну звітність щодо управління ризиками.

Політика управління ризиками та регламент управління ризиками Групи Нафтогаз підтримуються в актуальному стані відділом ризик-менеджменту та оновлюються не рідше ніж один раз на два роки. Контроль за належним виконанням регламенту та політики здійснює голова правління компанії.

Загалом функція управління ризиками впроваджена та функціонує в компанії, однак окремі аспекти потребують вдосконалення, а саме: існує необхідність більш активної взаємодії служби з наглядовою радою, затвердження політики управління ризиками наглядовою радою, уточнення здійснення моніторингу загроз національній безпеці України тощо. Детальний аналіз цих та інших проблемних питань, пов'язаних зі створення та контролю за функцією управління ризиків, наведений в описі наступного критерію (1.2. Критерій оцінювання: виконання наглядовою радою функції управління ризиками та її ефективність).

Наслідки:

1. Недотримання положень статуту щодо затвердження окремих документів (Антикорупційної програми та політики управління ризиками) може призвести до наступних наслідків:
 - ▶ Недотримання положень статуту може бути підставою для оскарження відповідних рішень та створювати правову невизначеність у їхньому застосуванні.
 - ▶ Якщо стратегічно важливі документи затверджені не відповідним органом управління, це також може свідчити про недостатній контроль з боку таких органів управління, що може негативно впливати на репутацію компанії.
2. Відсутність оновлених процесів звітування та проведення оцінки може призвести до наступних наслідків:
 - ▶ Відсутність чіткої періодичності звітування стосовно ефективності системи внутрішнього контролю обмежує можливість наглядової ради своєчасно оцінювати стан системи внутрішнього контролю, надавати обґрунтовані рекомендації для її вдосконалення та оперативно реагувати на виявлені ризики.

Рекомендації:

1. Затвердити Декларацію схильності до ризиків НАК "Нафтогаз України".
2. Затвердити Антикорупційну програму та політику управління ризиками рішенням наглядової ради компанії.
3. Чітко закріпити періодичність звітування (наприклад, раз на пів року) служб внутрішнього аудиту, комплаєнсу та управління ризиками у внутрішніх документах компанії. Відповідні звітування повинні передбачатися також в календарному плані діяльності наглядової ради.

4.4.4. Критерій оцінювання: Виконання наглядовою радою функції управління ризиками та її ефективність.

Короткий висновок за критерієм:

1. У НАК "Нафтогаз України" створено підрозділ з управління ризиками. Керівник підрозділу звітує у Комітет наглядової ради з питань стратегії і ризиків
2. Наглядовою радою не затверджено Декларацію схильності до ризиків. Декларація схильності до ризиків є ключовим документом і основою для управління ризиками компанії.
3. Політика управління ризиками була затверджена рішеннями правління, а не наглядової ради.

Поточний стан:

Особливості організації управління ризиками НАК "Нафтогаз України" описано вище (Критерій оцінювання: виконання наглядовою радою її обов'язків із створення системи внутрішнього контролю та контролю за її функціонуванням та ефективністю).

Аналіз функції управління ризиками здійснювався на основі Керівних принципів ОЕСР та Кодексу корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації. Зокрема, Керівні принципи ОЕСР

передбачають необхідність:

- ▶ Здійснення наглядовою радою регулярного контролю і переоцінки системи управління ризиками, адаптації цієї системи з метою створення та підтримки актуальності та ефективності внутрішнього контролю, політики і процедур;
- ▶ Проведення регулярних, індивідуальних оцінок ризиків відповідно до належної практики, представленої у відповідних Положеннях Керівних принципів ОЕСР щодо протидії корупції та забезпечення професійної доброчесності на підприємствах з державною участю;
- ▶ Нагляду наглядової ради за управлінням та зниженням ризиків, включаючи ризики, пов'язані зі сталим розвитком.

Окремі вимоги щодо організації контролю управління ризиками передбачені в Кодексі корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації, а саме:

- ▶ Створення комітету: Наглядова рада повинна розглянути питання щодо створення Комітету з питань ризиків для забезпечення нагляду за ризиками. Незалежні члени наглядової ради повинні становити більшість у складі цього комітету;
- ▶ Впровадження: Виконавчий орган повинен розробити та впровадити систему управління ризиками на основі кращої практики і забезпечити діяльність компанії відповідно до затвердженої Наглядовою радою схильності до ризиків.
- ▶ Щорічний аналіз: Наглядова рада повинна щороку переконуватися в надійності системи управління ризиками Компанії.
- ▶ Розкриття інформації: Наглядова рада повинна щорічно розкривати інформацію про те, чи проводився аналіз системи управління ризиками та, якщо він проводився, інформацію щодо ключових висновків цього аналізу. Наглядова рада повинна щорічно розкривати заяву про схильність до ризиків та межу допустимого ризику.
- ▶ Сталий розвиток: Компанія повинна відстежувати та розкривати інформацію про те, чи несе вона будь-які значні екологічні ризики або ризики стосовно сталого розвитку. Наглядова рада повинна бути обізнана щодо екологічних та соціальних ризиків, на які наражається Компанія і здійснювати нагляд за тим, як Виконавчий орган здійснює управління цими ризиками.

Загалом функція управління ризиками впроваджена та функціонує в компанії, зокрема:

- ▶ У складі наглядової ради створено Комітет з питань стратегії і ризиків, який складається з 5 осіб. Більшість членів комітету є незалежними членами
- ▶ Регламент управління ризиками передбачає ідентифікацію та оцінку окремих операційних ризиків, що пов'язані зі сталим розвитком (екологічний ризик, ризики охорони праці тощо).

Водночас доцільно звернути увагу на такі аспекти та потенційні шляхи вдосконалення системи управління ризиками:

- ▶ Необхідність більш активної взаємодії служби з наглядовою радою: хорошою практикою вважається здійснення наглядовою радою регулярної переоцінки системи управління ризиками. Наглядова рада повинна щороку переконуватися в надійності системи управління ризиками компанії та розкривати інформацію про аналіз системи управління ризиками.

Крім цього, відповідні повноваження наглядової ради щодо погодження призначення та посаду та звільнення з посади керівника з питань управління ризиками¹¹ не відображені у положенні про відділ ризик-менеджменту НАК "Нафтогаз України".

- ▶ Затвердження політики управління ризиками: наглядова рада має виключну компетенцію щодо затвердження Політики управління ризиками Групи Нафтогаз відповідно до Статуту¹². При цьому, Політика управління ризиками була затверджена рішенням правління (протокол № 19 від 8 березня 2024 року). Під час інтерв'ю було отримано роз'яснення, що відповідна політика буде

¹¹ Підпункт 42 пункту 81 Статуту НАК "Нафтогаз України, затвердженого постановою КМУ № 1044 від 14 грудня 2016 року.

¹² Підпункт 32 пункту 81 Статуту НАК "Нафтогаз України, затвердженого постановою КМУ № 1044 від 14 грудня 2016 року.

винесена на затвердження наглядовою радою;

- ▶ Необхідність затвердження Декларації схильності до ризиків Групи Нафтогаз: наразі цей документ не затверджений.
- ▶ Моніторинг загроз національній безпеці України: відповідно до закону НАК "Нафтогаз України" зобов'язане здійснювати моніторинг наявних або потенційних загроз національній безпеці України та у випадку їх виявлення вживати заходів для нейтралізації їх впливу на діяльність. Політика та регламент управління ризиками не містять окремих положень щодо особливостей такого моніторингу, однак відповідні загрози потенційно можуть аналізуватися в процесі ідентифікації та оцінки стратегічних ризиків компанії відповідно до регламенту.

Наслідки:

Незатвердження наглядовою радою декларації схильності до ризиків може призвести до відсутності чіткої стратегії управління ризиками, а також може викликати невизначеність у прийнятті рішень та погіршити здатність компанії реагувати на потенційні загрози. **Рекомендації:**

1. Затвердити політику управління ризиками рішенням наглядової ради компанії.
2. Затвердити Декларацію схильності до ризиків Групи Нафтогаз рішенням наглядової ради.
3. Закріпити чітку періодичність звітування (наприклад, раз на пів року) служби управління ризиками перед наглядовою радою та її комітетом.

4.4.5. Критерій оцінювання: Роль та вплив наглядової ради на фінансово-господарську діяльність компанії.

Поточний стан:

У межах своєї діяльності протягом звітного періоду наглядова рада розглядала ключові питання, що мали вплив на фінансово-господарську діяльність компанії, а саме:

- ▶ Прийняття Фінансового плану НАК "Нафтогаз України" на 2024 рік та Річного інвестиційного плану на 2024 рік;
- ▶ Надання згоди на укладення правочинів та правочинів із заінтересованістю;
- ▶ Схвалення окремої та консолідованої фінансової звітності за 2023 рік, для затвердження річними загальними зборами товариства;
- ▶ Затвердження та надання рекомендацій загальним зборам за результатами розгляду аудиторських звітів суб'єкта аудиторської діяльності;
- ▶ Подання загальним зборам НАК "Нафтогаз України" пропозицій щодо коротко- та середньострокових фінансових, операційних і нефінансових цілей діяльності товариства, які включаються до листа очікувань власника тощо.

Водночас наглядова рада не забезпечила своєчасного прийняття фінансового плану на 2025 рік та затвердження стратегічного та інвестиційного планів на середньострокову перспективу (три-п'ять років).

За результатами анкетування, проведеного в межах оцінки діяльності наглядової ради, встановлено, що більшість її членів (6 осіб) загалом позитивно оцінюють вплив наглядової ради на фінансово-господарську діяльність компанії. Водночас один із членів наглядової ради зазначив, що не спостерігає такого впливу.

Наслідки:

1. Відсутність управлінських рішень щодо фінансового плану на 2025 рік та затвердження стратегічного та інвестиційного планів на середньострокову перспективу (три-п'ять років) може мати негативний вплив на ефективність управління компанією, її фінансові результати та спричинити нераціональне використання ресурсів.
2. Відсутність затверджених стратегічних документів, а також процедури та належної практики звітування щодо їх виконання зменшує роль та вплив наглядової ради на фінансово-господарську діяльність компанії.
3. Порушення законодавчих вимог має наслідком можливість застосування санкцій.

4. Відсутність періодичного звітування щодо досягнення фінансових та інвестиційних планів компанії може призвести до недостатньої обізнаності про реальний стан справ та несвоєчасного вжиття необхідних заходів. Це може ускладнити прийняття обґрунтованих рішень, що, в свою чергу, може негативно вплинути на ефективність управління ресурсами та реалізацію стратегічних ініціатив. Відсутність контролю за виконанням планів може призвести до фінансових втрат, упущених можливостей для інвестицій.

Рекомендації:

1. Запровадити своєчасне планування (в рамках календарного плану діяльності наглядової ради та її комітетів) розгляду наглядовою радою та комітетами питань, що стосуються періодичної звітності правління, аналізом фінансового стану компанії, а також затвердження фінансового та інвестиційного плану.

5. План заходів для наглядової ради

В цьому розділі наведено перелік ініціатив, рекомендованих до включення у план заходів наглядової ради НАК "Нафтогаз України" на основі проведеної незалежної оцінки.

№	Ініціативи, рекомендовані до включення у План заходів для наглядової ради	Відповідальний
1	<p>У відповідності до вимог чинного законодавства та внутрішніх процедур актуалізувати нормативну базу діяльності наглядової ради:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Затвердити зміни Положення про Наглядову раду (проект змін розроблено та направлено наглядовою радою для затвердження загальними зборами) ▶ Затвердити Положення про комітет з питань аудиту та ризиків, Положення про комітет з питань управління і етики, Положення про комітет з питань призначень, винагород і оцінювання, Положення про комітет з питань стратегії і ризиків (в процесі інтерв'ю нам повідомлено, що відповідні документи будуть затверджені одразу після оновлення редакції Положення про Наглядову раду) 	Наглядова рада
2	Змінити склад комітету з призначень, винагород і оцінювання з метою приведення його у відповідність до частини другої статті 11 Закону України «Про управління об'єктами державної власності». Більшість членів комітету мають бути незалежними	Наглядова рада
3	Затвердити стратегічний план розвитку НАК "Нафтогаз України"	Наглядова рада
4	Затвердити Декларацію схильності до ризиків НАК "Нафтогаз України"	Наглядова рада
5	Затвердити інвестиційний план НАК "Нафтогаз України" на середньострокову перспективу (три - п'ять років)	Наглядова рада
6	Затвердити Антикорупційну програму та політику управління ризиками рішенням наглядової ради компанії	Наглядова рада
7	<p>Оновити календарний план наглядової ради. Календарний план діяльності наглядової ради має включати наступні основні компоненти:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Події: засідання наглядової ради, засідання комітетів наглядової ради, зустрічі з представниками суб'єкта управління 	Корпоративний секретар

№	Ініціативи, рекомендовані до включення у План заходів для наглядової ради	Відповідальний
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Тематика події: орієнтовний порядок денний засідань, звітування, стратегічні сесії тощо ▶ Дати та терміни: дати початку та завершення кожної події. ▶ Відповідальні особи ▶ Контрольні точки для оцінки прогресу. <p>Запровадити більш ретельний підхід до формування календарного плану (графіку) засідань наглядової ради з метою забезпечення можливості регулярної присутності всіх членів наглядової ради на засіданнях</p>	
8	Запровадити завчасне планування (в рамках календарного плану діяльності наглядової ради та комітетів) розгляду наглядовою радою та її комітетами питань, необхідних для розроблення та затвердження стратегічного плану розвитку, річного фінансового плану, річного інвестиційного плану, інвестиційного плану на середньострокову перспективу (три - п'ять років) товариства	Корпоративний секретар
9	Запровадити своєчасне планування (в рамках календарного плану діяльності наглядової ради та її комітетів) розгляду наглядовою радою та комітетами питань, що стосуються періодичної звітності правління, аналізу фінансового стану компанії, а також затвердження фінансового та інвестиційного плану	Корпоративний секретар
10	Запровадити завчасне планування (в рамках календарного плану діяльності наглядової ради та комітетів) розгляду наглядовою радою на періодичній основі (не рідше раз на півроку) звітів підрозділів внутрішнього контролю	Корпоративний секретар
11	Закріпити періодичність звітування (наприклад, раз на пів року) Служби внутрішнього аудиту, комплаєнсу та управління ризиками у внутрішніх документах компанії. Відповідні звітування повинні передбачатися також в календарному плані діяльності наглядової ради і її комітетів	Наглядова рада
12	Включити до складу звітів комітету з питань аудиту інформацію про оцінку незалежності суб'єктів аудиторської діяльності, які надають послуги з обов'язкового аудиту.	Наглядова рада
13	Включити в звіт комітету з питань управління і етики дані про кількість проведених засідань	Наглядова рада
14	Розробити та впровадити систему моніторингу та звітності щодо виконання та ефективності прийнятих наглядовою радою рішень.	Корпоративний секретар
15	Запровадити періодичне звітування корпоративного секретаря (наприклад, в рамках	Корпоративний секретар

№	Ініціативи, рекомендовані до включення у План заходів для наглядової ради	Відповідальний
	звіту про діяльність корпоративного секретаря та його служби) про дотримання товариством вимог законодавства щодо своєчасності надання (оприлюднення) товариством достовірної інформації про його діяльність відповідно до законодавства.	
16	Розробити та затвердити план наступництва для виконавчого органу НАК "Нафтогаз України". План наступництва включає процес визначення та підготовки майбутніх лідерів для ключових посад в організації.	Наглядова рада
17	Розробити план навчання для членів наглядової ради, який би включав: Тематику Метод проведення (лекції, тренінги, семінари тощо) Учасників Календарний план	Виконавчий орган і наглядова рада
18	Розробити профіль наглядової ради, який має включати перелік кваліфікаційних вимог до компетенцій, навичок та професійного досвіду з урахуванням потреб, виду та галузевих особливостей діяльності НАК "Нафтогаз України", якими сукупно мають володіти члени наглядової ради для забезпечення колективної придатності наглядової ради, затвердити Загальними зборами внутрішній документ компанії (положення про наглядову раду та/або положення про принципи формування наглядової ради), із визначеним профілем наглядової ради	Загальні збори і Наглядова рада
19	Посилити попередній юридичний аналіз правових аспектів щодо можливості та обґрунтованості прийняття наглядовою радою рішень	Наглядова рада

6. Обмеження та застереження

До цього Звіту застосовуються такі припущення, обмеження та застереження:

- ▶ Оцінка діяльності наглядової ради компанії здійснювалась незалежним консультантом виходячи з презумпції достовірності даних, викладених членами наглядової ради в формі оцінювання, наданих на наш запит документів та інформації, а також інформації, наданої респондентами під час інтерв'ю.
- ▶ Незалежним консультантом була забезпечена можливість анонімності членам наглядової ради при заповненні форми оцінювання та при проходженні інтерв'ю. Також, уся інформація щодо аргументації обставин та фактів, встановлених на підставі інформації, отриманої з форм оцінювання та або інтерв'ю зазначена у Звіті в узагальненому вигляді та не містить посилання на суб'єкта надання інформації, що унеможливує його ідентифікацію.
- ▶ Будь-яке наше відсилання до "законодавства", "законодавства України" або "чинного законодавства" у цьому Звіті повинне бути трактоване у широкому сенсі, що охоплює закони та підзаконні нормативно-правові акти України.
- ▶ Наші коментарі ґрунтуються, зокрема, на нормах законодавства України. Як відомо, законодавство України характеризується рядом недоліків, таких як: численні прогалини; неоднозначні формулювання; брак чіткості, конкретності та послідовності; часті зміни (що іноді мають ретроактивну дію) та суперечності в законодавстві та/або підзаконних актах. Це спричиняє труднощі при тлумаченні та імплементації норм права, а також залишає широкий простір для правозастосовного розсуду з боку державних органів та судів. З огляду на зазначені недоліки законодавства, ми не можемо виключати, що тлумачення положень законодавства України іншими особами, відповідними державними органами або судами, може відрізнитися від тлумачень, запропонованих нами у цьому Звіті. Ми не беремо на себе жодної відповідальності за будь-які тлумачення будь-яких третіх осіб, що відрізнитимуться від тлумачень, на яких ґрунтується наш аналіз, і які з'являться або стануть нам відомі після дати цього Звіту. Ми також не зобов'язуємося оновлювати цей Звіт у таких випадках.
- ▶ З питань, які прямо не врегульовані законодавством України або мають неоднозначні тлумачення, ми застосовували власне професійне судження.
- ▶ Цей Звіт був підготовлений на основі отриманої від Вас інформації. Наші коментарі можуть потребувати уточнень чи змін у випадку надання нам додаткової інформації, або якщо будь-яка надана нам інформація була помилковою. Ми не беремо на себе обов'язку щодо оновлення цього Звіту у випадку виникнення нових подій чи обставин після дати цього Звіту.
- ▶ Цей Звіт не стосується і не має стосуватись будь-яких інших аспектів діяльності наглядової ради НАК "Нафтогаз України", окрім тих, що зазначені у цьому Звіті відповідно до постанови КМУ від 10 січня 2025 р. № 12 "Деякі питання оцінювання діяльності наглядової ради та звітування про роботу наглядової ради державного унітарного підприємства, господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі". Будь-які посилання на інші питання надаються виключно у випадку, якщо ми вважаємо це корисним та необхідним для кращого розуміння питання, яке ми розглядаємо.
- ▶ Цей Звіт був підготовлений відповідно до постанови КМУ від 10 січня 2025 р. № 12 "Деякі питання оцінювання діяльності наглядової ради та звітування про роботу наглядової ради державного унітарного підприємства, господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі", без врахування інтересів будь-яких третіх осіб. Цей Звіт не є формальним юридичним висновком, на який можуть покладатися треті особи.
- ▶ Цей Звіт також не є формальним висновком з питань іноземного права, навіть у випадках, де ми описуємо будь-які іноземні норми чи практики; усі посилання на них надаються для довідки. Наш Звіт не є обов'язковим для органів влади, і ми не можемо гарантувати, що вони не матимуть іншого бачення положень законодавства, ніж те, що запропоноване нами у цьому Звіті. Ми не беремо на себе жодної відповідальності за будь-які такі тлумачення, а також не несемо відповідальності за все, що сталося або було доведено до нашого відома після дати підготовки цього Звіту.
- ▶ Цей Звіт призначений для прочитання та використання загалом, а не частинами. Відокремлення або зміна будь-якого розділу чи сторінки від основної частини Звіту категорично забороняється і робить Звіт недійсним, за винятком спеціально узгоджених умов.

- ▶ Будь-які рішення, що приймаються будь-якими органами влади чи регуляторами, повинні прийматися згідно з повноваженнями відповідних органів та відповідними процедурами для прийняття рішень, в тому числі щодо проведення власного аналізу та обґрунтування рішень, та не повинні базуватися лише на цьому Звіті та інформації, що в ньому міститься, як на основі для прийняття того чи іншого рішення.
- ▶ Ні ТОВ "Ернст енд Янг", ні будь-хто з його співробітників не має фінансової зацікавленості в результатах аналізу питань, викладених у цьому Звіті. Оплата наших послуг не залежить від результатів такого аналізу.

7. Додатки

7.1. Перелік документів та інформації, які було використано для проведення оцінювання діяльності наглядової ради

Зміст розділу виключено для цілей оприлюднення Звіту згідно вимоги постанови КМУ від 10 січня 2025 р. № 12

7.2. Перелік нормативно-правових актів та рекомендацій з корпоративного управління, посилання на які містяться в цьому Звіті

№	Назва документа
1.	Закон України "Про акціонерні товариства" від 27.07.2022 № 2465-IX
2.	Закон України "Про управління об'єктами державної власності" від 21.09.2006 № 185-V
3.	Господарський кодекс України, Закон України від 16.01.2003 № 436-IV
4.	Постанова КМУ "Деякі питання оцінювання діяльності наглядової ради та звітування про роботу наглядової ради державного унітарного підприємства, господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі" від 10 січня 2025 р. № 12
5.	Постанова КМУ "Деякі питання управління державними унітарними підприємствами та господарськими товариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі" від 10.03.2017 № 142
6.	Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації, затверджений Рішенням НКЦПФР № 118 від 12 грудня 2020 року.
7.	Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності, в редакції від 2024 року

7.3. Перелік осіб, з якими було проведено інтерв'ю з метою проведення оцінювання діяльності наглядової ради

Зміст розділу виключено для цілей оприлюднення Звіту згідно вимоги постанови КМУ від 10 січня 2025 р. № 12

7.4. Типова форма оцінювання, надана членами наглядової ради для заповнення

Зміст розділу виключено для цілей оприлюднення Звіту згідно вимоги постанови КМУ від 10 січня 2025 р. № 12

8. Пояснення або зауваження

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

About EY

EY exists to build a better working world, helping to create long-term value for clients, people and society and build trust in the capital markets.

Enabled by data and technology, diverse EY teams in over 150 countries provide trust through assurance and help clients grow, transform and operate.

Working across assurance, consulting, law, strategy, tax and transactions, EY teams ask better questions to find new answers for the complex issues facing our world today.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more,

of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via ey.com/privacy. For more information about our organization, please visit ey.com.

© 2025 Ernst & Young Audit Services LLC

All Rights Reserved.