

Додаток 8  
до протоколу засідання  
Наглядової ради АТ «НСТУ»  
від 27.11.2025 року № 105  
**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
Рішення Наглядової ради АТ «НСТУ»  
від 27.11.2025 року № 105

Голова Наглядової ради

Світлана ОСТАПА

## **СТРАТЕГІЯ**

**управління нерухомим майном акціонерного товариства  
«Національна суспільна телерадіокомпанія України»**

## 1. ВСТУП

### 1.1. Мета й завдання

Мета Стратегії управління нерухомим майном акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України» (далі – Стратегія) – забезпечення ефективного, прозорого та економічно доцільного управління нерухомим майном акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України» (далі – АТ «НСТУ», компанія) шляхом оптимізації структури майнових активів, зменшення витрат на їх утримання, підвищення дохідності від оренди, а також відчуження надлишкових і непридатних для діяльності об'єктів з урахуванням суспільного значення та стратегічних потреб компанії.

Основні завдання Стратегії:

- оптимізація витрат на утримання нерухомості шляхом скорочення витрат, продажу або передачі в оренду об'єктів, які не використовуються, та запровадження механізмів енергоефективності для об'єктів, що залишаються в користуванні;
- підвищення дохідності активів шляхом розроблення та впровадження ефективних механізмів передачі в оренду й встановлення прозорих, конкурентних умов для орендарів;
- забезпечення відкритості та прозорості процесів управління майном шляхом запровадження прозорих процедур продажу й оренди; забезпечення громадського та внутрішнього контролю;
- урахування соціальної, культурної та регіональної значущості об'єктів, збереження майна, яке має історичне, культурне або суспільне значення; співпраця з місцевими громадами в прийнятті рішень щодо таких об'єктів;
- підвищення інституційної спроможності в управлінні майном та підвищення кваліфікації персоналу структурних підрозділів компанії, відповідальних за управління нерухомістю.

### 1.2. Нормативно-правова база

Стратегію розроблено відповідно до Цивільного кодексу України, законів України «Про суспільні медіа України», «Про акціонерні товариства», «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні», «Про приватизацію державного і комунального майна», «Про нотаріат», Статуту акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28.12.2016 № 1039 (зі змінами), Порядку відчуження та передачі в оренду (найм) майна господарських товариств, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі або іншій юридичній особі, єдиним учасником (засновником)

якої є держава, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 22.09.2023 № 1032 (зі змінами) (далі – Порядок № 1032), Порядку взаємодії при відчуженні майна акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України», затвердженого рішенням правління АТ «НСТУ» від 04.03.2024 № 417 (далі – Порядок № 417), Порядку визначення стартової ціни для електронних аукціонів з оренди (найму) майна акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України», затвердженого рішенням правління АТ «НСТУ» від 30.10.2023 № 397 (далі – Порядок № 397), Порядку взаємодії самостійних структурних підрозділів центральної дирекції та філій АТ «НСТУ» під час передачі в оренду (найм) майна акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України», затвердженого рішенням правління АТ «НСТУ» від 27.11.2023 № 401 (зі змінами) (далі – Порядок № 401), Алгоритму розрахунку планових надходжень від передачі в оренду об'єктів нерухомого майна АТ «НСТУ», відшкодування витрат і комунальних послуг, затвердженого наказом АТ «НСТУ» від 15.07.2021 № 493 (далі – Алгоритм), Методики оцінки майна, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 10.12.2003 № 1891 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 20.02.2019 № 224) (зі змінами), Міжнародного стандарту фінансової звітності 13 «Оцінка справедливої вартості», Регламенту роботи електронної торгової системи Prozorro.Продажі ЦБД2 щодо проведення електронних аукціонів з продажу / надання в оренду майна (активів) / передачі права, затвердженого наказом державного підприємства «Прозорро.Продажі» від 09.07.2018 № 8 (зі змінами), внутрішніх організаційних актів, що регулюють питання відчуження й оренди майна, та інших внутрішніх документів АТ «НСТУ».

## **2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА НЕРУХОМОГО МАЙНА АТ «НСТУ»**

АТ «НСТУ» є правонаступником майна, прав та обов'язків Національної телекомпанії України, що припинила свою діяльність, і в такий спосіб компанія отримала значний обсяг нерухомого майна від держави, більша частина якого була сформована ще в період функціонування державної телерадіомережі СРСР та УРСР, а також у перші роки незалежності України. Так, станом на кінець III кварталу 2025 року АТ «НСТУ» володіє розгалуженою мережею об'єктів нерухомого майна, розташованих у 20 областях України та місті Києві. Загальна площа нерухомого майна АТ «НСТУ» становить 224,8 тис. м<sup>2</sup> (будівлі, споруди, замощення тощо), з них 215,9 тис. м<sup>2</sup> перебуває в приватній власності АТ «НСТУ» (внесене до статутного капіталу), а 8,9 тис. м<sup>2</sup> – у державній власності. Нерухоме майно розташоване на земельних ділянках загальною площею 33,73 га. Майно належить до різних типів за функціональним призначенням: адміністративні будівлі, виробничо-технічні приміщення (телестудії, апаратні, трансляційні центри), складські приміщення, допоміжні

споруди, земельні ділянки (на праві постійного користування), та різняться за технічним станом, правовим статусом і потенціалом комерційного використання.

Право власності та право користування нерухомим майном підтверджуються відповідними правовстановлювальними документами (передавальні акти, державні акти на право користування земельними ділянками, витяги з Державного реєстру речових прав на нерухоме майно тощо). Близько половини об'єктів нерухомого майна потребують реєстрації / перереєстрації права власності та права користування або ж виправлення некоректної реєстрації.

Наявність незареєстрованих об'єктів у Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно створює низку ризиків (юридичних, фінансових, репутаційних тощо), які детально описані в розділі 10 Стратегії. Водночас стан реєстрації обумовлений не організаційними або виконавчими причинами, а переважно об'єктивними юридичними чинниками, зокрема неврегульованістю статусу частини майна, яке було внесене до статутного капіталу АТ «НСТУ», та формуванням неоднозначної судової практики, відповідно до якої таке майно може вважатися таким, що не втратило статусу державної власності. Це є підставою для відмови державних реєстраторів та нотаріусів у вчиненні реєстраційних дій.

Чимала кількість об'єктів потребує поточного або капітального ремонту, деякі приміщення перебувають в занедбаному стані, а також є об'єкти, що мають високий потенціал для передачі в оренду або відчуження. Частина приміщень використовується для здійснення основної діяльності (виробництво контенту, технічна експлуатація, адміністративні приміщення), 14,3 тис. м<sup>2</sup> передано в оренду третім особам, а значна частина приміщень не використовується. Слід зауважити, що в більшості адміністративних будівель спостерігається низьке співвідношення корисної площі (GLA – Gross Leasable Area) до загальної площі будівлі (GBA – Gross Building Area), що свідчить про велику частку площ спільного користування. Така структурна особливість знижує ліквідність цих об'єктів та робить їх менш привабливими для потенційних орендарів або покупців.

### **3. ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ**

Оцінка економічної ефективності нерухомого майна АТ «НСТУ» здійснюється на основі ключових показників, що дає змогу обґрунтовано ухвалювати управлінські рішення щодо збереження, передачі в оренду чи відчуження об'єктів. Основними індикаторами є чистий операційний дохід (ЧОД) та, для об'єктів інвестиційної нерухомості, ставка капіталізації (R).

Для кожного об'єкта нерухомого майна (або групи об'єктів за однією адресою) визначається ЧОД – різниця між доходами від експлуатації об'єкта (орендна плата, послуги, інші надходження) та витратами на його утримання,

обслуговування й управління (без урахування витрат на утримання обслуговуючого персоналу та капітальних витрат).

Для об'єктів, які віднесені до інвестиційної нерухомості (передано в оренду більше ніж 85% загальної площі), розраховується ставка капіталізації за формулою:

$$R = \frac{\text{ЧОД}}{\text{Ринкова вартість}} * 100\%$$

У разі позитивного ЧОД (дохід > витрат) та ставки капіталізації ( $R$ ) > 8% об'єкт є прибутковим, його рекомендовано залишити в портфелі та передавати в оренду.

За нульового, незначного або негативного ЧОД об'єкт вважається збитковим та підлягає відчуженню в разі відсутності необхідності щодо його використання у власних потребах АТ «НСТУ».

#### **4. АНАЛІЗ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ**

Для аналізу ринку нерухомості використані дані Геоінформаційної системи компанії «УВЕКОН», інтерактивний звіт «Стан ринку нерухомості України». Аналіз проводився щодо України в цілому за підсумками дев'яти місяців 2024 року за сегментами ринку нерухомості, які відповідають активам АТ «НСТУ». Огляд наведено в цінових показниках національної валюти України – гривні. Одним з показників, що характеризує стан (насиченість) ринку, є кількість пропозицій. Цей показник є тільки одним із тих, що дає уявлення про активність ринку. На жаль, такі показники, як рівень попиту та кількість реальних угод, у відкритому доступі відсутні. Водночас інформація про кількість пропозицій дає змогу визначити рівень обґрунтованості наведених аналітичних даних.

##### **4.1. Аналіз за сегментами ринку нерухомості**

###### **Офісні приміщення**

Кількість пропозицій продажу офісних приміщень у цілому в Україні від початку року коливалася в діапазоні 2,7–4,6 тис. пропозицій на місяць. Загалом порівняно з відповідним періодом минулого року кількість пропозицій майже не змінилася, збільшення становить менше ніж 1%. Слід відзначити, що дані щодо ринку офісів у Херсонській області практично відсутні. Найбільше пропозицій було в Києві, а також в Одеській та Дніпропетровській областях. На ринку відсутні стабільність та стала динаміка цін на офісні приміщення в цілому в Україні. Так, у пікові місяці показник середньої ціни підвищувався на 13–15%

порівняно із січнем, але в наступних періодах знижувався. Порівняно з минулорічним аналогічним періодом узагальнений показник середньої ціни збільшився на 5,5%, медіани – на 3,6%.

### **Промислово-складська нерухомість**

Кількість пропозицій продажу промислово-складської нерухомості в цілому в Україні від початку року коливалася в діапазоні 1,6–2,5 тис. пропозицій на місяць. Загалом порівняно з відповідним періодом минулого року кількість пропозицій збільшилася на 25,8%. Найбільше пропозицій продажу промислово-складської нерухомості було в Київській, Дніпропетровській, Одеській областях, а в Херсонській області пропозиції фактично відсутні. Ринок промислово-складської нерухомості динамічний, відстежується загальна чітка тенденція до збільшення ціни. Показник середньої ціни із січня по липень підвищився майже на 28%, але в наступні місяці дещо знизився. Порівняно з минулорічним аналогічним періодом узагальнений показник середньої ціни збільшився на 25,6%, медіани – на 27%.

### **Приміщення торгового призначення**

Кількість пропозицій продажу приміщень торгового призначення в цілому в Україні від початку року коливалася у діапазоні 12–17 тис. пропозицій на місяць. Загалом порівняно з відповідним періодом минулого року кількість пропозицій збільшилася на 5,7%. За кількістю пропозицій лідирує Київ, на другому місці – Одеська область, далі йдуть Київська, Львівська та Дніпропетровська області. Найменше пропозицій було в Херсонській області. У цілому в Україні на ринку торгової нерухомості до липня спостерігалася тенденція до поступового збільшення середнього показника ціни на 6,7%, але в серпні відбулося стрімке й значне падіння нижче рівня січневих цін до -4,7%. Порівняно з минулорічним аналогічним періодом узагальнений показник середньої ціни збільшився на 10%, медіани – на 10,8%.

Узагальнивши наведені дані, можна зробити такі висновки за сегментами ринку нерухомості з урахуванням регіону їх розташування:

*Таблиця 4.1*

<b>Сегмент ринку нерухомості</b>	<b>Характер загальної динаміки цін за областями</b>
Офіси	Відсутня стала динаміка
Промислово-складська нерухомість	Відносно стала динаміка
Торгова нерухомість	Усереднена динаміка більш-менш стала

## 4.2. Дослідження динаміки цін за регіонами

Таблиця 4.2

Місто	Офісна нерухомість, %	Кількість пропозицій за 9 міс. 2024 р.	Промислово- складська, %	Кількість пропозицій за 9 міс. 2024 р.	Торгова, %	Кількість пропозицій за 9 міс. 2024 р.	Житлова, %	Кількість пропозицій за 9 міс. 2024 р.
Київ	<b>59,81</b>	41 362	<b>24,08</b>	2 668	<b>52,20</b>	25 888	60,10	94 699
Луцьк	0,77	239	0,82	133	<b>32,33</b>	548		
Дніпро	<b>5,07</b>	5 173	<b>5,17</b>	1 341				
Кривий Ріг	1,07	286	0,24	183				
Житомир	4,50	233	3,55	127				
Ужгород	1,96	315	<b>16,09</b>	97	<b>9,89</b>	911		
Запоріжжя	4,19	718	<b>5,79</b>	285				
Кропивницький	1,31	171	<b>13,56</b>	82				
Львів	<b>5,57</b>	3 625	<b>10,77</b>	1 040	<b>5,16</b>	5 350		
Миколаїв	2,01	576	4,31	191				
Одеса	<b>3,20</b>	3205	<b>7,26</b>	659	0,42	4 073	39,90	42 126
Полтава	1,39	311	2,20	193				
Рівне	1,31	547	0,47	191				
Суми	1,36	297	0,26	57				
Тернопіль			0,72	551				
Харків	0,58	2 704	0,95	906				
Херсон	1,91	24	0,67	23				
Черкаси	1,00	482	0,29	200				
Чернівці	2,47	270	2,16	164				
Чернігів	0,38	241	0,35	89				
Новгород- Сіверський	0,14	1	0,27	0				
Підсумок	100		100		100		100	

Узагальнивши дані, наведені в цьому розділі\*, можна зробити такі висновки щодо характеру динаміки цін за сегментами ринку нерухомості:

– відсутня стала динаміка на ринку офісної нерухомості – спостерігаються коливання ціни, сплески та просідання;

– відносно стала динаміка цін на ринку промислової нерухомості – спостерігаються одиничні випадки просідання ціни, проте в наступних періодах ціни поверталися до звичних показників, відстежується загальна тенденція до зростання;

– відносно стала динаміка цін на ринку торгової нерухомості (крім міста Києва) – відстежується загальна тенденція до зростання середньої ціни;

\* Джерело даних: Аналіз динаміки цін на ринку нерухомості України за 2024 р., сформований на замовлення АТ «НСТУ» суб'єктом оціночної діяльності ТОВ «УСК-КОНСАЛТИНГ».

– на ринку торгової нерухомості в місті Києві у вересні відбулося суттєве падіння ціни, хоча протягом січня – серпня 2025 року спостерігалася достатньо стала динаміка.

### **4.3. Висновки за результатами аналізу ринку нерухомості**

Проведений аналіз свідчить, що найбільш активний ринок оренди та відносно стабільний попит на нерухомість спостерігаються в Києві, Львові, Дніпрі, Одесі та низці інших обласних центрів. Натомість у регіонах, наближених до територій, де ведуться бойові дії, попит фактично відсутній, що суттєво обмежує можливості реалізації активів у цих локаціях. Частка незареєстрованих об'єктів переважно сконцентрована в центральних та східних областях і здебільшого зумовлена відмовами державних реєстраторів та приватних нотаріусів здійснювати реєстраційні дії. Значна частина будівель має надмірну площу місць загального користування, що ускладнює їх опалення та знижує ліквідність і привабливість для потенційних орендарів. Виявлені закономірності підтверджують необхідність впровадження диференційованого підходу до управління нерухомістю – з урахуванням регіональної специфіки, технічного стану, правового статусу активів та умов ринкового середовища.

## **5. КРИТЕРІЇ ТА ПРИНЦИПИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЩОДО УПРАВЛІННЯ НЕРУХОМІСТЮ**

Прийняття рішень щодо подальшого використання, передачі в оренду або відчуження нерухомого майна АТ «НСТУ» ґрунтується на системному підході, який поєднує фінансові, технічні, правові та стратегічні аспекти. Основна мета – забезпечити ефективне використання активів, оптимізувати витрати на їх утримання та сформувати стійке джерело доходів.

Під час ухвалення рішень щодо використання нерухомого майна застосовуються такі ключові критерії:

- економічна ефективність (чистий операційний дохід (ЧОД), ставка капіталізації (R), потенціал зростання орендної плати);
- технічний стан (фізичний знос, потреба в ремонті чи реконструкції, наявність комунікацій і технічна готовність до експлуатації);
- ліквідність та ринкова привабливість (географічне розташування, рівень попиту на ринку, придатність для альтернативного використання);
- правовий статус об'єкта (наявність правовстановлюючих документів, відсутність судових спорів або обтяжень);
- функціональна відповідність потребам АТ «НСТУ» (використання / невикористання об'єкта для основної діяльності (мовлення, виробництво контенту), потенціал адаптації під сучасні технологічні вимоги).

### Принципи прийняття рішень:

- принцип раціонального використання: кожен об'єкт має або генерувати дохід, або забезпечувати виробничі функції компанії, інакше він оптимізується або відчужується з урахуванням пункту 10.2 розділу 10 Стратегії;
- принцип прозорості та відкритості: усі рішення ухвалюються з урахуванням вимог законодавства, із забезпеченням прозорості й доступу до інформації для державних органів, громадськості та потенційних партнерів;
- принцип пріоритетності стратегічних об'єктів: об'єкти, що забезпечують виконання ключових функцій АТ «НСТУ» (мовлення, передача сигналу, виробництво), не підлягають відчуженню, окрім як у разі повної втрати функціональності;
- принцип ринкової доцільності: утримання об'єкта виправдане лише за умов економічної обґрунтованості. Якщо витрати перевищують дохід у довгостроковій перспективі, а також відсутній інвестиційний потенціал, об'єкт виноситься на розгляд щодо можливості його відчуження;
- принцип збалансованості: портфель нерухомості формується з урахуванням потреб АТ «НСТУ» у власних приміщеннях, стабільного доходу від оренди та реалізації надлишкових площ.

## 6. МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Для забезпечення ефективного управління нерухомим майном та реалізації визначених у Стратегії завдань АТ «НСТУ» керується чинними нормативно-правовими документами, внутрішніми положеннями АТ «НСТУ» та організаційною взаємодією між структурними підрозділами АТ «НСТУ». Усі операції з оренди та відчуження майна здійснюються в публічний спосіб через електронну торгову систему з дотриманням принципів конкурентності й відкритості.

### 6.1. Порядок продажу та передачі майна в оренду

Відчуження майна відбувається відповідно до порядків №№ 1032, 417.

Правління АТ «НСТУ» щорічно затверджує перелік об'єктів, які планується передати в оренду, згідно з Алгоритмом. Передача в оренду майна АТ «НСТУ» відбувається відповідно до порядків №№ 1032, 397, 401.

Реалізація Стратегії базується на поєднанні нормативної визначеності та управлінської гнучкості.

## **6.2. Вимоги до догляду за нерухомістю, яка залишається в користуванні для власних потреб АТ «НСТУ»**

Для забезпечення ефективної експлуатації та збереження майна, яке залишається в користуванні для власних потреб АТ «НСТУ» (виробничі приміщення, офіси, студії, технічні будівлі тощо), встановлюються такі вимоги до догляду, утримання та технічного обслуговування:

- 1) планове технічне обслуговування;
- 2) санітарне та побутове утримання;
- 3) пожежна та техногенна безпека;
- 4) відповідальність та контроль.

## **6.3. Підходи до управління договорами оренди**

Ефективне управління договорами оренди є одним із ключових інструментів досягнення цілей Стратегії, спрямованих на збільшення прибутковості нерухомого майна та забезпечення його раціонального використання, та передбачає такі процеси:

- централізований облік та адміністрування;
- контроль строку дії договорів;
- стандартизація договорів та визначення вартості;
- аналітика та звітність;
- робота з боржниками.

## **7. КАТЕГОРИЗАЦІЯ НЕРУХОМОГО МАЙНА**

Для ефективного управління великим портфелем нерухомого майна, що перебуває у власності або користуванні АТ «НСТУ», передбачено систематизацію об'єктів за категоріями відповідно до їхніх функціонального статусу, ринкових перспектив та юридичної готовності до реалізації. Категоризація дає змогу встановити пріоритети в прийнятті управлінських рішень та впорядкувати процес відчуження, оренди або утримання майна.

### **7.1. Готове до відчуження нерухоме майно**

До цієї категорії належать об'єкти, які мають повністю оформлене право власності на будівлі та відповідні правовстановлюючі документи на земельні ділянки. Таке майно:

- не використовується у виробничих чи стратегічних процесах АТ «НСТУ»;
- не має ознак історико-культурної цінності;

- не включено до переліку об'єктів, що не підлягають приватизації.

Забезпечення реалізації через електронні аукціони відповідно до Порядку № 1032.

## **7.2. Майно, що буде готове до відчуження після юридичного оформлення**

Ця категорія охоплює об'єкти, які потенційно підлягають реалізації, однак станом на дату затвердження Стратегії мають неврегульований правовий статус, зокрема:

- відсутність зареєстрованого права власності на будівлі;
- відсутність оформленого права користування на земельну ділянку;
- наявність технічних обмежень або суміжних об'єктів.

Необхідні заходи:

- вчинення процедур, спрямованих на проведення реєстраційних дій;
- інвентаризація та виготовлення технічної документації;
- врегулювання питань із землеустроєм.

## **7.3. Об'єкти, що потребують додаткових рішень**

Ця категорія охоплює об'єкти зі змішаним функціональним або юридичним статусом, а саме:

– об'єкти, що наразі частково використовуються внутрішніми підрозділами АТ «НСТУ», але водночас існує потреба зберегти за компанією право користування частиною значного масиву приміщень. Для цього необхідно здійснити поділ земельної ділянки та врегулювати питання інженерних комунікацій;

– об'єкти, які не можуть бути відчужені до кінця дії правового режиму воєнного стану у зв'язку з їх використанням третіми особами;

– об'єкти змішаного типу, на території яких розміщено як нерухоме майно АТ «НСТУ», так й інше державне майно.

Цільове рішення – індивідуальний аналіз та внесення пропозицій на розгляд правління АТ «НСТУ».

## **7.4. Майно, що залишається в користуванні АТ «НСТУ»**

До цієї категорії належать об'єкти нерухомого майна, які використовуються безпосередньо для забезпечення основної діяльності АТ «НСТУ»:

- адміністративні офіси, студії, технічні комплекси, передавальні пункти;
- склади, архіви, інженерні приміщення;

– виробничі споруди та майданчики.

Ключова умова – оптимізація витрат на експлуатацію та підвищення ефективності використання (зокрема, передача в оренду).

### **7.5. Державне майно**

До цієї категорії входять об'єкти, що перебувають у державній власності та закріплені за АТ «НСТУ» на праві господарського відання. Власником майна виступає Держкомтелерадіо. Переважно це сховища цивільного захисту, які мають встановлені законодавством обмеження щодо їх використання.

### **7.6. Вільні від забудови земельні ділянки**

Ця категорія охоплює земельні ділянки, які перебувають у постійному користуванні АТ «НСТУ», але на яких відсутні капітальні споруди.

За поданням департаменту управління активами (далі – департамент) правління АТ «НСТУ» затверджує класифікацію об'єктів нерухомого майна за визначеними категоріями.

## **8. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ**

Для реалізації Стратегії запроваджена чітка структура відповідальності, яка охоплює як центральну дирекцію, так і філії АТ «НСТУ». Головну координаційну та виконавчу роль у цьому процесі відіграє департамент, який виконує такі функції:

- є відповідальним підрозділом за реалізацію Стратегії;
- формує та веде єдиний реєстр об'єктів нерухомого майна;
- здійснює реєстрацію прав власності на нерухомість, прав користування земельними ділянками та координує філії АТ «НСТУ» в межах своєї компетенції;
- розробляє критерії відбору об'єктів, готує переліки на відчуження, оренду, утримання;
- проводить розрахунок фінансових показників ефективності, зокрема чистого операційного доходу (ЧОД), ставок капіталізації (R);
- забезпечує моніторинг стану реалізації Стратегії;
- ініціює початок здійснення претензійно-позовної роботи, що впливає з договорів оренди та супутніх договорів, а також договорів відчуження майна.

Філії АТ «НСТУ»:

- проводять первинну інвентаризацію нерухомого майна на місцях;
- надають інформацію про технічний, правовий та фактичний стан об'єктів;

- взаємодіють з органами місцевого самоврядування, орендарями та іншими сторонами;

- реалізують завдання, делеговані департаментом (зокрема, огляд, підготовка фотозвітів, участь у підготовці технічної документації).

Правління АТ «НСТУ» затверджує ключові управлінські рішення щодо об'єктів нерухомого майна, контролює відповідність дій загальній стратегії компанії.

## **9. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ**

Фінансово-економічне обґрунтування реалізації Стратегії базується на розрахунках очікуваних доходів від комерційного використання активів, оцінці скорочення витрат та прогнозі загального впливу на фінансові показники АТ «НСТУ».

### **9.1. Оцінка очікуваних доходів від оренди та продажу**

Доходи від оренди: очікується стабільне зростання доходів у короткостроковій перспективі завдяки впорядкуванню орендних відносин, конкурентних процедур.

Доходи від продажу:

- формуються за результатами відкритих аукціонів у системі «Prozorro.Продажі»;

- перевага надається реалізації об'єктів, не залучених для власного використання, з високими витратами на утримання або з непридатністю для альтернативного використання;

- прогнозується надходження одноразових доходів до бюджету АТ «НСТУ», які можуть бути використані на оновлення матеріально-технічної бази.

### **9.2. Оцінка економії витрат на утримання об'єктів, що підлягають відчуженню**

Виведення з балансу збиткових або надлишкових об'єктів дасть змогу зменшити витрати на:

- опалення та електропостачання, інші витрати, що пов'язані з обслуговуванням;

- охорону;

- поточні та капітальні ремонти;

- податки та обов'язкові платежі.

### **9.3. Прогноз впливу на фінансові результати АТ «НСТУ»**

Реалізація Стратегії сприятиме диверсифікації джерел надходжень і зниженню залежності від бюджетного фінансування. Очікується поліпшення структури активів, підвищення коефіцієнтів ліквідності та рентабельності.

## **10. РИЗИКИ ТА ЗАХОДИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ**

Реалізація Стратегії супроводжується низкою ризиків, які можуть вплинути на досягнення цільових показників. Визначення потенційних загроз та розроблення механізмів їх нейтралізації є ключовими елементами ефективного управління процесом.

### **10.1. Ризики невдалих продажу або передачі в оренду**

Можливі прояви:

- недостатній попит на об'єкти в конкретних регіонах;
- низький рівень ліквідності або непридатність для комерційного використання;
- проблеми з доступністю (транспорт, комунікації, інфраструктура);
- зниження ринкової вартості через фізичний знос;
- дія режиму воєнного стану в Україні, що створює загальну економічну невизначеність та знижує інтерес до нерухомості;
- фактична відсутність повноцінного ринку купівлі-продажу нерухомості в окремих регіонах, наближених до територій, де ведуться бойові дії.

Заходи мінімізації:

- активна інформаційна кампанія щодо об'єктів, які пропонуються до реалізації;
- участь в електронних аукціонах у системі «Prozorro.Продажі» для забезпечення відкритої конкуренції;
- розроблення індивідуальних стратегій реалізації «складних» об'єктів;
- можливість тимчасового альтернативного використання або консервації об'єктів, що розташовані в регіонах з високими безпековими ризиками;
- адаптація плану продажів до змін безпекової ситуації з урахуванням регіональної специфіки.

## 10.2. Юридичні ризики

Можливі прояви:

- відсутність зареєстрованого права власності або неврегульованість прав на земельні ділянки;
- обтяження прав третіх осіб, наявність судових спорів, що обмежують можливість відчуження чи передачі в оренду;
- наявність судової практики, зокрема Верховного Суду у справі № 917/1212/21, відповідно до якої зміна державної форми власності може відбуватися виключно шляхом приватизації. Закон України «Про приватизацію державного майна» не відносить до способів приватизації передання державного майна до статутного фонду (капіталу) заснованого нею акціонерного товариства, тому державне майно, передане державою до статутного фонду (капіталу) акціонерного товариства, 100% акцій якого залишається у власності держави, до моменту завершення процедури приватизації (продажу в приватну власність належних державі акцій такого акціонерного товариства) є державною власністю.

Наявна практика може мати юридичні ризики для реалізації майна АТ «НСТУ» через Порядок № 1032, а підписання договорів купівлі-продажу на підставі Порядку № 1032 в умовах сформованої судової практики несе ризики персональної відповідальності для посадових осіб, зокрема за перевищення повноважень або шкоду державним інтересам із завданням збитків.

## 10.3. Репутаційні ризики

Можливі прояви:

- негативне сприйняття громадськістю чи медіа процесів відчуження нерухомого майна АТ «НСТУ»;
- звинувачення в неефективному управлінні або незаконному відчуженні майна;
- недовіра з боку орендарів, партнерів;
- вимоги контролюючих чи правоохоронних органів.

Заходи мінімізації:

- повні відкритість і прозорість процедур відчуження та оренди (електронні аукціони, публікації в медіа, звітність);
- єдина інформаційна позиція АТ «НСТУ» щодо цілей, підходів та результатів реалізації Стратегії;
- постійна комунікація з громадськістю, роз'яснення значення ефективного використання майна АТ «НСТУ».

#### **10.4. Фінансові ризики**

Можливі прояви:

- недоотримання запланованих доходів від оренди та/або продажу нерухомого майна внаслідок зміни ринкової кон'юнктури, погіршення попиту;
- зростання витрат на утримання майна, яке планувалося до відчуження або передачі в оренду, але не було реалізоване;
- коливання на ринку нерухомості, зокрема зниження вартості об'єктів у зв'язку з економічною нестабільністю, воєнним станом, зниженням платоспроможності тощо.

Заходи мінімізації:

- регулярне оновлення ринкової аналітики щодо вартості активів і попиту;
- перегляд орендних ставок відповідно до ринку в разі потреби;
- оптимізація витрат на утримання об'єктів, які тимчасово не приносять доходу.

#### **10.5. Операційні ризики**

Можливі прояви:

- неможливість проведення електронних аукціонів з технічних причин (збої в роботі електронної торгової системи, недоступність майданчиків, перебої з доступом до мережі);
- помилки або неточності в даних про об'єкти, зокрема щодо площі, правового статусу, цільового призначення, меж земельних ділянок, що може унеможливити або відкласти проведення аукціону чи підписання договорів.

Заходи мінімізації:

- всеохопна перевірка об'єктів перед винесенням на аукціон;
- своєчасна актуалізація централізованої бази даних нерухомого майна.

Наявні юридичні ризики, визначені в пункті 10.2 цього розділу, впливають на правовий статус майна АТ «НСТУ», що внесено до статутного капіталу.

Репутаційні та фінансові ризики мають високий рівень впливу, але можуть бути знижені шляхом вжиття належних комунікаційних й управлінських заходів.

### **11. ВИСНОВКИ ТА ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Запровадження комплексної стратегії управління нерухомим майном АТ «НСТУ» є критично важливим кроком на шляху до підвищення ефективності використання активів, стабілізації фінансового стану компанії та досягнення її суспільної місії в умовах обмежених ресурсів.

**Основні вигоди для АТ «НСТУ»:**

- оптимізація портфеля активів: поділ майна на категорії дає змогу раціонально використовувати об'єкти – відчужувати надлишкові, передавати в оренду ліквідні та зберігати стратегічно важливі;
- зростання доходів: очікуване збільшення надходжень від оренди, реалізації майна та зниження витрат на утримання непродуктивних об'єктів;
- зменшення фінансового навантаження: продаж майна з високими витратами на утримання дасть можливість скоротити постійні витрати;
- підвищення прозорості: впровадження чітких процедур, внутрішніх регламентів і використання електронних аукціонів мінімізує корупційні ризики та підвищує довіру до дій компанії.

**Стратегічне значення для розвитку компанії:**

- формування інвестиційного потенціалу: Стратегія дає змогу використовувати нерухомість як інструмент для залучення партнерств, донорської допомоги або майбутнього інвестування в модернізацію інфраструктури;
- посилення ролі АТ «НСТУ» як ефективного державного активу: демонстрація ефективного й відповідального підходу до управління власністю посилює авторитет компанії як суспільного мовника.

**Директор департаменту  
управління активами**

**Вадим СЕМЕНЕЦЬ**