

АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ

2.4.1. Існуюча модель управління у суб'єктах господарювання державного сектору економіки є неефективною, наслідком чого є збитки та корупція

Не дивлячись на поступовий рух на шляху до централізованої моделі управління суб'єктами господарювання державного сектору економіки таке управління все ще здійснюється за децентралізованою моделлю, відповідно до якої таке управління здійснюють міністерства, які визначають політику у тій чи іншій галузі. Наразі реалізацію прав власника суб'єктами господарювання державного сектору економіки здійснюють понад 80 суб'єктів (уповноважених органів державної влади)¹. Така ситуація зумовлює відсутність єдиної стратегії розвитку та оптимізації як функціонування державного сектора економіки у цілому, так і самих державних підприємств.

Як наслідок, сьогодні управління державним сектором економіки характеризується низькою ефективністю та низьким рівнем прозорості управління державного сектору економіки, що призводить до виникнення корупційних практик та зумовлює невисокий рівень інвестиційної привабливості.

Задля усунення чинників, які зумовлювали неефективне управління суб'єктами господарювання державного сектора економіки, а саме державними унітарними підприємствами, суб'єктами господарювання, у яких частка власності держави прямо чи опосередковано перевищує 50% (далі в цьому підрозділі – підприємства державної форми власності), а також корупцію у діяльності таких суб'єктів, Україна впроваджує стандарти корпоративного управління державними підприємствами, що визначені Організацією економічного співробітництва та розвитку (далі в цьому підрозділі – ОЕСР).

Проведений у 2020 – 2021 роках огляд впровадження цих принципів виявив низку недоліків як на рівні законодавчого регулювання, так і у запровадженні на практиці підходів, що передбачають Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності (далі в цьому підрозділі – Керівні принципи ОЕСР)².

1. Першочерговим питанням у реалізації реформи корпоративного управління державних підприємств є визначення *чітких, зрозумілих та обґрунтованих цілей* у державному секторі економіки, зокрема, напрямків управління державною власністю (так званої політики власності)³, оскільки одним із елементів неефективного управління державного сектору економіки є відсутність стратегії його розвитку. Відсутність всебічної політики власності призводить до розбіжностей у підходах до управління та конфліктів у визначенні цілей для певних підприємств державної форми власності⁴.

¹ Огляд ОЕСР корпоративного управління державних підприємств: Україна. 2021. URL: <http://www.oecd.org/corporate/soe-review-ukraine.htm>.

² Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності. 2019. URL: <https://bit.ly/3RR7jJ9>.

³ Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності. 2019. URL: <https://bit.ly/3RR7jJ9> (ст. 21).

⁴ Огляд ОЕСР корпоративного управління державних підприємств: Україна. 2021. URL: <http://www.oecd.org/corporate/soe-review-ukraine.htm>.

Спроби вирішити цю проблему вже були. Зокрема, у жовтні 2018 року протокольним рішенням Уряду були затверджені «Основні засади впровадження політики власності щодо суб'єктів господарювання державного сектору економіки»⁵.

Однак цей документ є досить загальним, містить широке обґрунтування здійснення державою ролі власника, визначає наявні проблеми у державному секторі економіки, проте не окреслює головні шляхи їх вирішення. Окрім цього, зазначений документ затверджений протокольним рішенням Кабінету Міністрів України, яке не є нормативно-правовим актом.

У зв'язку із зазначеним наразі існує необхідність **розроблення комплексної політики власності з чіткими обґрунтуваннями державної власності**, про що, зокрема, йшлося в Огляді ОЕСР корпоративного управління державних підприємств. Такий документ повинен бути офіційно оформлений як нормативно-правовий акт; розроблятися з урахуванням компромісів між вартістю для акціонерів, довгостроковою інвестиційною спроможністю, спеціальним обов'язками та іншими цілями державної політики; відображати загальнодержавну політику й пріоритети; визначати зв'язок з іншими існуючими стратегіями. Окрім цього, політика власності повинна бути предметом для консультацій із заінтересованими сторонами⁶. Наразі вже зроблено перші кроки для вирішення цієї проблеми. Зокрема, Верховною Радою України прийнято у першому читанні за основу проект Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління юридичних осіб, акціонером (засновником, учасником) яких є держава» (реєстр. №5593-д від 06.07.2021) (далі в цьому підрозділі – законопроект 5593-д), який передбачає наділення Уряду повноваженнями із затвердження Політики державної власності. Затвердження Урядом Політики державної власності надалі слугуватиме основою для розробки й затвердження індивідуальних політик власності особливо важливих для економіки державних унітарних підприємств та господарських товариств, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі.

З огляду на зазначене у *Державній антикорупційній програмі на 2023–2025 роки* пропонується комплекс заходів, який має забезпечити:

1) розробку та ухвалення закону, який, зокрема, передбачатиме затвердження Кабінетом Міністрів України Політики державної власності, а також розробку та затвердження індивідуальних політик власності на підприємствах державної форми власності, що міститимуть цілі державної власності, основні завдання підприємств державних компаній, основні види господарської діяльності, показники продуктивності таких підприємств;

2) розробку та затвердження Кабінетом Міністрів України Політики державної власності

3) розробку та затвердження індивідуальних політик власності для підприємств державної форми власності принаймні для 15 найбільших підприємств державної форми власності.

2. Іншою проблемою є те, що одні й ті самі суб'єкти (органи державної влади) одночасно реалізують *функції власника* від імені держави, здійснюють *регуляторний нагляд* та, у деяких випадках, ще й мають функції із *формування державної політики*.

Окремі функції управління нечітко розмежовані між Кабінетом Міністрів України, міністерствами та іншим центральними органами виконавчої влади. Деякі функції, що мають бути незалежними одна від одної, виконуються одним органом. Існує суперечливість

⁵Основні засади впровадження політики власності щодо суб'єктів господарювання державного сектору економіки. 2018. URL: <https://cutt.ly/MBbgNBN>.

⁶Огляд ОЕСР корпоративного управління державних підприємств. 2021. URL: <https://www.oecd.org/corporate/ca/SOE-Review-Ukraine-UKR.pdf>.

цілей, встановлених для суб'єктів господарювання, та відсутнє чітке розмежування комерційних та некомерційних (соціально-політичних) функцій⁷.

Через таку розпорошеність і неузгодженість функцій в сфері управління державним сектором економіки фактично не існує єдиного органу, який би централізовано забезпечував здійснення функцій держави як суб'єкта права власності. Така ситуація призводить до виникнення конфлікту між функціями, реалізація яких йде в розріз одна одній, унеможлиблює ефективне та професійне управління підприємствами державної форми власності.

Вирішенням цієї проблеми може слугувати створення централізованого органу координації власності та переходу до централізованої координації управління принаймні основними підприємствами державної форми власності, із забезпеченням захисту такого органу від надмірного політичного втручання та корупції⁸.

Розгляду цього питання, як і визначенню оптимальної моделі розмежування різних функцій, має передувати підготовка, оприлюднення та обговорення із заінтересованими сторонами аналітичного звіту, який міститиме рекомендації щодо найбільш оптимальної моделі розподілу відповідних функцій. На основі здійсненого аналізу має бути ухвалений законопроект, яким на законодавчому рівні буде здійснено відповідне розмежування функцій. Реалізація відповідних заходів визначено у *Державній антикорупційній програмі на 2023 – 2025 роки*.

3. Згідно з Керівними принципами ОЕСР, річна фінансова звітність підприємства державної форми власності повинна бути предметом незалежного зовнішнього аудиту на основі високих стандартів його якості⁹.

В Україні проведення незалежного аудиту не є обов'язковими для усіх підприємств державної форми власності, що, зокрема, обмежує можливості мінімізації корупційних ризиків у діяльності відповідних підприємств.

Зокрема, Господарським кодексом України передбачено, що річна фінансова звітність державного унітарного підприємства *може підлягати обов'язковій перевірці незалежним аудитором*, а отже й не є обов'язковою. При цьому критерії віднесення державних унітарних підприємств до таких, фінансова звітність яких підлягає обов'язковій перевірці незалежним аудитором, визначаються Кабінетом Міністрів України залежно від балансової вартості активів державних унітарних підприємств¹⁰. Схожі положення щодо визначення зазначених критеріїв визначено й у Законі України «Про управління об'єктами державної власності»¹¹.

Водночас передбачені законом критерії щодо віднесення підприємств державної форми власності до таких, фінансова звітність (у тому числі консолідована) яких підлягає обов'язковій перевірці незалежним аудитором, залежно від балансової вартості активів таких державних унітарних підприємств чи господарських товариств, не визначені Урядом¹². Така ситуація негативно впливає на прозорість та об'єктивну оцінку діяльності підприємств.

⁷Основні засади впровадження політики власності щодо суб'єктів господарювання державного сектору економіки. 2018. URL: <https://cutt.ly/bBbjMUk>.

⁸Огляд ОЕСР корпоративного управління державних підприємств. 2021. URL: <https://www.oecd.org/corporate/ca/SOE-Review-Ukraine-UKR.pdf>.

⁹Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності. 2019. URL: <https://bit.ly/3RR7jJ9> (ст. 30).

¹⁰Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://cutt.ly/ANRkpMA>.

¹¹Див. п. 17¹ ст. 5 Про управління об'єктами державної власності: Закон України від 21.09.2006 № 185-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>.

¹²У 2019 році був розроблений проект відповідної постанови Кабінету Міністрів України «Про визначення критеріїв віднесення державних унітарних підприємств та господарських товариств, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, до таких, фінансова звітність (у тому числі консолідована) яких підлягає обов'язковій перевірці незалежним аудитором». URL: <https://bit.ly/3UpLeD3>.

Крім того, ОЕСР відзначалось, що незважаючи на законодавче врегулювання питання проведення незалежного аудиту, практична реалізація відповідних норм не виконувалась належним чином. Так, у 2016 році з 146 підприємств державної форми власності, які були віднесені до тих, які мали провести обов'язковий зовнішній аудит, лише 53 провели його. З огляду на це ОЕСР було надано рекомендацію забезпечити проведення зовнішнього аудиту великих державних підприємств висококваліфікованими незалежними аудиторами з вимогами Міжнародних стандартів фінансової звітності (далі в описі даної проблеми – МСФЗ)¹³.

Ситуація частково покращилась після внесення змін до законодавства, зокрема, Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», якими наразі передбачено, що підприємства, що становлять суспільний інтерес (крім великих підприємств, які не є емітентами цінних паперів), публічні акціонерні товариства, суб'єкти природних монополій на загальнодержавному ринку, суб'єкти господарювання, які здійснюють діяльність у видобувних галузях зобов'язані проводити обов'язковий аудит фінансової звітності та оприлюднювати її на своїй веб-сторінці разом з аудиторським висновком¹⁴. Крім того, Законом України «Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності» від 13.07.2021 №1630-IX запроваджено вимогу щодо незалежного аудиту у діяльності господарських товариств в оборонно-промисловому комплексі.

Утім, остаточно вирішення згаданої проблеми можливе лише у разі комплексного нормативного врегулювання питання щодо обов'язковості проведення щорічного незалежного аудиту¹⁵.

Ще однією проблемою у розрізі цього питання є повноваження наглядової ради підприємств державної форми власності під час проведення аудиту. Відповідно до Закону України «Про управління об'єктами державної власності» наглядові ради обирають незалежного аудитора та визначають умови договору, що укладається з ним, встановлення розміру оплати його послуг. Проте у разі відсутності наглядової ради на підприємстві, ці повноваження здійснює суб'єкт державної власності. Така ситуація зумовлює ймовірність політичного впливу на процес аудиту підприємства державної форми власності та ставить під сумнів об'єктивність результатів проведення незалежного аудиту.

Задля вирішення цієї проблеми необхідно забезпечити створення наглядових рад на підприємствах державної форми власності, на яких створення їх є обов'язковим відповідно до законодавства.

З огляду на зазначене у *Державній антикорупційній програмі на 2023–2025 роки* пропонується:

1) підготувати аналітичний звіт для обґрунтованого визначення критеріїв для обов'язкового проведення незалежного аудиту підприємств державної форми власності або встановлення обов'язковості проведення незалежного аудиту для всіх без винятку підприємств державної форми власності;

2) ухвалити нормативно-правовий акт, яким визначатимуться критерії для обов'язкового проведення незалежного аудиту фінансової звітності підприємств державної форми власності або буде встановлена обов'язковість проведення незалежного аудиту для всіх без винятку підприємств державної форми власності;

3) забезпечити підготовку періодичних аналітичних звітів щодо обґрунтованого визначення критеріїв для обов'язкового проведення незалежного аудиту підприємств

¹³Anti-Corruption Reforms in Ukraine Prevention and Prosecution of Corruption in State-Owned Enterprises. 4th Round of Monitoring of the Istanbul Anti-Corruption Action Plan. URL: <https://cutt.ly/9NRkhFe>.

¹⁴Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

¹⁵Принагідно зауважимо, що наразі на розгляді у Парламенті перебуває проект Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління юридичних осіб, акціонером (засновником, учасником) яких є держава» (реєстр. №5593-д від 06.07.2021), яким передбачено запровадження обов'язкового щорічного незалежного аудиту.

державної форми власності (у випадку якщо будуть визначені певні) критерії та утворення в них незалежних наглядових рад.

4. На сьогодні держава має досить багато інструментів впливу на підприємства державної форми власності, зокрема шляхом затвердження стратегії, фінансових та інвестиційних планів, призначення членів наглядової ради, призначення/звільнення керівників таких підприємств тощо¹⁶. Внаслідок цього управління підприємствами державної форми власності не завжди є прозорим, ефективним та може зумовлювати корупційні ризики.

Важливим елементом запобігання такому впливу на діяльність підприємств державної форми власності та запобігання корупції є **утворення наглядових рад, які діють незалежно**, у таких підприємствах¹⁷.

Проте, на сьогодні існує низка проблем, пов'язаних з діяльністю наглядових рад, які потребують вирішення:

- застарілі підходи до визначення критеріїв утворення наглядових рад у підприємствах державної форми власності (критерії щодо обов'язковості утворення наглядової ради на державних унітарних підприємствах та в господарських товариствах, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, були затверджені у 2017 році й відтоді жодного разу не змінювались);

- номінальна незалежність членів наглядових рад, у тому числі через наявність можливості у власника у будь-який час звільнити члена наглядової ради;

- відсутність чітких, об'єктивних критеріїв звільнення з посад членів наглядових рад;

- невідповідність на практиці процедур відбору членів наглядових рад критеріям відкритості та прозорості¹⁸.

Наведене значно погіршує досягнення цілей підприємств державної форми власності, не сприяє подальшій оптимізації їхньої роботи та ефективності, а також підриває засади створення прозорого та продуктивного управління державним сектором економіки.

У зв'язку з цим існує необхідність у реалізації системи заходів, які дозволять забезпечити діяльність наглядових рад від політичного впливу та забезпечити певну автономію їхніх дій.

У розрізі цієї проблеми важливим також є необхідність передачі наглядовим радам повноважень щодо контролю за вжиттям внутрішніх антикорупційних заходів. Наразі ж організація та здійснення заходів із запобігання та виявлення корупції забезпечується уповноваженими підрозділами (уповноваженими особами) з питань запобігання та виявлення корупції чи Уповноваженими (залежно від того чи має підприємство, з огляду на встановлені критерії, антикорупційну програму)¹⁹.

Цих осіб призначає/звільняє керівник підприємства, а вони відповідно є підзвітними та підпорядкованими останньому. Зазначене зумовлює можливість виникнення конфлікту інтересів при контролюванні та виявленні корупції на різних рівнях керівництва²⁰, що навряд чи свідчить про ефективну протидію корупції на підприємствах державної форми власності. На це ж звертали увагу й експерти ОЕСР, вказавши, що визначенням того чи дійсно на підприємствах працюють етичні правила та антикорупційні програми є показник

¹⁶Огляд ОЕСР корпоративного управління державних підприємств. 2021. URL: <https://www.oecd.org/corporate/ca/SOE-Review-Ukraine-UKR.pdf>.

¹⁷Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності. 2019. URL: <https://bit.ly/3RR7jJ9> (ст. 30).

¹⁸Anti-Corruption Reforms in Ukraine: Pilot 5th Round of Monitoring Under the OECD Istanbul Anti-Corruption Action Plan. URL: <https://doi.org/10.1787/b1901b8c-en>.

¹⁹Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.

²⁰Огляд ОЕСР корпоративного управління державних підприємств. 2021. URL: <https://www.oecd.org/corporate/ca/SOE-Review-Ukraine-UKR.pdf>.

притягнення працівників до відповідальності за порушення положень антикорупційної програми або ж правил етики.

Проте, відповідно до проведеного ОЕСР моніторингу лише 4 суб'єкти господарювання державного сектору економіки, які мають особливо важливе (стратегічне) значення для економіки України, надали дані, згідно з якими декілька їхніх працівників було притягнуто до дисциплінарної відповідальності, у тому числі звільнено у період 2019 – 2021 років за порушення антикорупційної програми або правил етики. Інші підприємства не зберегли або не надали дані, які б підтверджували таку інформацію, або не підтвердили, що такі порушення взагалі не мали місця. Наведене викликало сумніви у ефективності застосуванні антикорупційних заходів, оскільки враховуючи масштаб цих організацій та корупційних ризиків, з якими вони стикаються, показники мали бути набагато вищими²¹.

З огляду на зазначене у *Державній антикорупційній програмі на 2023–2025 роки* пропонується комплекс заходів, який має забезпечити:

1) розробку та ухвалення закону, яким буде передбачено об'єктивну та прозору процедуру формування наглядових рад підприємств державної форми власності, вимоги до незалежних членів наглядових рад підприємств державної форми власності та їхні функціональні обов'язки, вичерпний перелік підстав для дострокового припинення повноважень членів наглядових рад підприємств державної форми власності, а також необхідність розробки методології визначення чітких та прозорих показників ефективності для наглядових рад підприємств державної форми власності;

2) формування та забезпечення належного функціонування наглядових рад на підприємствах державної форми власності, на яких їх створення є обов'язковим.

5. У жовтні 2021 року протокольним рішенням Уряду був схвалений План заходів щодо приведення системи корпоративного управління у найбільших особливо важливих для економіки суб'єктах господарювання у відповідність до стандартів корпоративного управління ОЕСР²². Заходи, які містяться у відповідному Плані заходів розраховані до кінця 2022 року, проте станом на сьогодні не всі вони належним чином реалізовані. Тому з метою запровадження повною мірою стандартів корпоративного управління у підприємствах державної форми власності наразі існує потреба у розробці нового Плану заходів щодо приведення системи корпоративного управління у найбільших особливо важливих для економіки суб'єктах господарювання у відповідність до стандартів корпоративного управління, з урахуванням вже виконаних заходів відповідно до існуючого на сьогодні Плану заходів.

Також потребуватиме актуалізації й перелік підприємств державної форми власності, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки України або найвищий рівень корупційних ризиків, або належать до найбільш важливих суб'єктів господарювання оборонно-промислового комплексу. Цьому має передувати оцінка корупційних ризиків у діяльності підприємств державної форми власності.

З огляду на зазначене у *Державній антикорупційній програмі на 2023–2025 роки* пропонується:

1) підготувати аналітичні звіти щодо:

- стратегічної оцінки корупційних ризиків у діяльності підприємств державної форми власності та визначення підприємств з найвищим рівнем корупційних ризиків;

²¹Anti-Corruption Reforms in Ukraine: Pilot 5th Round of Monitoring Under the OECD Istanbul Anti-Corruption Action Plan. URL: <https://doi.org/10.1787/b1901b8c-en>.

²²План заходів щодо приведення системи корпоративного управління у найбільших особливо важливих для економіки суб'єктах господарювання у відповідність до стандартів корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку (протокол засідання Кабінету Міністрів України від 20.10.2021 № 119). 2021. URL: <https://bit.ly/3BY7gpu>.

- щодо визначення переліку підприємств державної форми власності, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки України або найвищий рівень корупційних ризиків, або належать до найбільш важливих суб'єктів господарювання оборонно-промислового комплексу;

2) підготувати та затвердити План заходів щодо приведення системи корпоративного управління у визначених суб'єктах господарювання у відповідність до стандартів корпоративного управління ОЕСР на період, починаючи з 2023 року (який у тому числі передбачає проведення конкурсного відбору керівників, голів виконавчих органів та членів наглядових рад суб'єктів державного сектору економіки, що зупинений у зв'язку із введенням воєнного стану), а також забезпечити його 100% виконання;

3) підготувати правову основу для забезпечення можливості дострокового розірвання контрактів з керівниками, що здійснюють повноваження виконавчого органу одноособово, або членами колегіального виконавчого органу, підприємств державної форми власності, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави або найвищий рівень корупційних ризиків, або належать до найбільш важливих суб'єктів господарювання оборонно-промислового комплексу у разі грубих порушень вимог антикорупційного законодавства або правил етики такими особами.

6. Важливим елементом для удосконалення існуючої моделі управління у суб'єктах господарювання державного сектору економіки є також запровадження ефективної системи внутрішнього контролю та управління ризиками.

Ключовими проблемами у цій сфері є те, що:

- більшість підприємств державної форми власності не розробляє бізнес-плани на основі корпоративної стратегії та управління ризиками. Підприємства державної форми власності усе ще користуються планами стратегічного розвитку та фінансовими планами, які є застарілими інструментами планування й не дозволяють виконувати гнучке коригування, коли воно необхідне для досягнення цілей компанії. Окрім того, такі плани підлягають затвердженню суб'єктами управління державною власністю, що неодноразово слугувало для останніх полем для зловживань та здійснення тиску на наглядові ради підприємств;

- лише незначна кількість підприємств державної форми власності розробили системи керування ризиками, які включають узгоджений і всебічний набір засобів внутрішнього контролю, але ці системи не функціонують належним чином;

- розкриття інформації у сфері управління ризиками не відповідає міжнародним стандартам;

- запровадження внутрішнього контролю не є обов'язковим для усіх підприємств державної форми власності²³.

Зазначене негативно впливає на ефективне управління підприємствами державної форми власності, унеможлиблює оперативне реагування на кризові ситуації, підвищує рівень залежності від внутрішнього та зовнішнього тиску.

У підприємствах державної форми власності існує також проблема, обумовлена неузгодженістю функцій внутрішнього контролю та функцій з реалізації внутрішніх антикорупційних заходів. Найкращим способом вирішення цієї проблеми є запровадження системи внутрішнього контролю у відповідності до так званої «моделі трьох ліній» (функції комплаєнсу, управління ризиками та внутрішнього аудиту) із чітким розподілом повноважень та обов'язків, а також залученням усіх підрозділів до підвищення ефективності внутрішнього контролю. Зокрема, на другу лінію слід покласти функцію управління ризиками (до яких можуть належати, у тому числі, корупційні ризики), що допоможе сфокусуватись на специфічних цілях управління ризиками (наприклад, дотримання законів та регулювань, стандартів етичної поведінки тощо)²⁴.

²³Огляд ОЕСР корпоративного управління державних підприємств. 2021. URL: <https://cutt.ly/uNRkON1>.

²⁴The IA's Three Lines Model. 2020. URL: <https://cutt.ly/uNRkBwP>.

Після встановлення законодавчих вимог щодо управління ризиками, внутрішнього контролю, а також визначення повноважень наглядових рад із контролю за відповідною діяльністю (включно зі здійсненням контролю за вжиттям внутрішніх антикорупційних заходів), впровадження цих стандартів має здійснюватися вже індивідуально у підприємствах державної форми власності.

З огляду на зазначене у *Державній антикорупційній програмі на 2023–2025 роки* пропонується:

1) розробити та ухвалити закон, яким буде визначено вимоги із запровадження у підприємствах державної форми власності системи внутрішнього контролю, яка охоплює функції комплаєнсу, управління ризиками та внутрішнього аудиту (модель «трьох ліній захисту»), узгоджено співвідношення між системою внутрішнього контролю та запровадженням антикорупційних програм, у тому числі управління корупційними ризиками; визначено повноваження наглядової ради зі здійснення контролю за функціонуванням системи внутрішнього контролю, у тому числі впровадженням внутрішніх антикорупційних заходів;

2) забезпечити дієве та ефективне функціонування системи внутрішнього контролю у підприємствах державної форми власності.