

**ҒТАМР 10.01**

**КВАЗИМЕМЛЕКЕТТІК СЕКТОРДАҒЫ КОМПЛАЕНС ИНСТИТУТЫН  
ЕНГІЗУДЕГІ ӨЗЕКТІ МӘСЕЛЕЛЕР**

**Н.С. ҚАЛАУОВ**<sup>1[0009-0002-0583-4517]\*</sup>, **Ж.Ж. ДАВЛЕТБАЕВА**<sup>1[0000-0002-2271-1570]</sup>

Қазақстан Республикасының Президенті жанындағы мемлекеттік  
басқару академиясы. Астана қаласы. Қазақстан  
\*Kalauov1976@mail.ru

**Аңдатпа.** Мақалада квазимемлекеттік сектор субъектілеріндегі сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметінің қалыптасуы, бүгінгі жағдайы мен өзекті мәселелері көрсетілген. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметінің әлемдік тәжірибедегі орны, оның маңызы мен сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясат жүргізудегі басымдықтары айқындалған.

Халықаралық озық тәжірибелердің принциптері, қазақстандық сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметтің функциялары жіктелген. Мақалада квазимемлекеттік сектор субъектілерінің қызметінің осал тұстарына мысал келтіріліп, сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатты қамтамасыз етуде комплаенс-қызметтің маңызды орын алатыны көрсетілген.

Сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатты жүзеге асырудағы комплаенс-қызметтің өзекті мәселелері қатарына комплаенс-қызмет жұмысына басшылықтың тартылу төмендігі, кадр әлеуетінің әлсіздігі, корпоративтік құндылықтарды ілгерілетудегі бизнес-процестердің жеткіліксіз ұйымдастырылуы көрсетілген. Комплаенс-қызмет туралы үлгілік ереже нормаларының күнделікті тәжірибедегі жеткіліксіз тұстары айқындалған.

Қорытындысында комплаенс-қызметтің тиімділігін арттыру үшін басшыға тікелей бағынышты ұйымдардағы сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметтерді аутсорсингке беру ұсынылған. Сондай-ақ, кадрлар әлеуетін арттыру үшін жоғарғы оқу орындарында комплаенс-офицерлер дайындайтын оқу бағдарламаларын енгізу, мамандықтар реестріне қосу туралы да ұсыным жасалған.

**Түйін сөздер.** Халықаралық тәжірибе, квазимемлекеттік сектор, комплаенс-қызмет, комплаенс-офицер, сыбайлас жемқорлық тәуекелі, үлгілік ереже.

**Кіріспе.** Сыбайлас жемқорлыққа қарсы күрес қашанда мемлекет алдында тұрған басты міндет болып табылады. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы күрес елдің басты құжаты «Қазақстан-2050» стратегиясында көрініс тапқан. Онда мемлекеттік қызметтің жаңа жүйесін құруда сыбайлас жемқорлыққа қарсы шараларды күшейту, жемқорлыққа қарсы заңнамаларды жетілдіру қажеттігі міндет етіп қойылған. Соның ішінде квазимемлекеттік сектордың экономиканың қозғаушы күшінің бірі екенін ескере отырып қатаң бақылауға алу қажеттігі де көрсетілген [1].

Стратегиялық басымдықтарды жүзеге асыру мақсатында 1998 жылы «Сыбайлас жемқорлыққа қарсы күрес туралы» заң қабылданып, бұл осы саладағы реформаларға негіз болды [2]. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы күрес саясатын қамтамасыз ету үшін арнайы

уәкілетті орган «Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі» (*Сыбайлас жемқорлыққа қарсы қызмет*) құрылды. Қазақстан сыбайлас жемқорлыққа қарсы күрес саясаты принциптерін сақтау мен ілгерілету арқылы қазақстандық моделді қалыптастырып келеді. Әсіресе, Экономикалық ынтымақтастықты дамыту ұйымы, Еуропа Кеңесі (ГРЕКО) ұстанымдарына сәйкес сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимылдың тиімділігін арттыруға басымдық беріліп келеді.

Зерттеу нысаны квазимемлекеттік сектор субъектілеріндегі сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметі (*комплаенс-қызмет*) Қазақстан тәжірибесіндегі жаңа институт болып табылады. «Комплаенс» туралы түсінік Қазақстанға ертерек банк саласы, бірқатар шетелдік үлесі бар компаниялар арқылы келгенмен заңнамалық түрде енгізілмеді. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы қызметтің бастамасымен 2020 жылы «Қазақстан Республикасының сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы» заңына өзгерістер мен толықтырулар енгізілді. Онда квазимемлекеттік сектор субъектілерінде сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимылды қамтамасыз ету мақсатында сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметі функцияларын атқаратын құрылымдық бөлімшелер құру айқындалды [3]. 2021 жылы Сыбайлас жемқорлықпен күресте бірізділікті сақтау мақсатында үлгілік ереже, әдістемелік ұсынымдар әзірленіп қолданысқа берілді [4]. Бүгінгі күнге квазимемлекеттік сектор мен комплаенс-қызметтердің саны 6 мыңнан асты [5].

Атқарылған істер мен оң өзгерістерге қарамастан квазимемлекеттік сектор субъектілерінде сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатты жүзеге асыруда мәселелер баршылық. 2021 жылғы Ұлттық баяндамада квазимемлекеттік сектор субъектілерінің енжарлығы сыбайлас жемқорлыққа қарсы шаралардың толықсыз тиімсізділігінің себептерінің бірі деп тұжырым жасалған. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы қызмет мониторингінен соңғы 2 жылда квазимемлекеттік секторда 40 топ-менеджерлер мен қызметкерлер сыбайлас жемқорлық әрекеттері үшін жауапкершілікке тартылғанын көруге болады [5].

2022 жылы квазимемлекеттік сектор ұйымдарына «KazBar» заң консультанттары Палатасы «Құқықтық саясатты зерттеу орталығы» ҚБ-мен бірге жүргізген мониторинг қорытындысы да комплаенс-қызметіндегі мүдделер қақтығысы мен ішкі бағалау жұмыстарының жеткіліксіздігін көрсеткен [6]. Осы жағдайлардың барлығы квазимемлекеттік сектордағы ұйымдардағы сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясаттың өз деңгейінде жүргізілмей жатқанын көрсетеді. Ашық ақпарат көздері ақпараттарын қорыта келгенде төмендегідей өзекті мәселелердің бар екені байқалады. Олар:

- квазимемлекеттік сектор субъектілеріндегі сыбайлас жемқорлық тәуекелдеріне талдау жасау, сыбайлас жемқорлыққа қарсы стандарттар мен басшылықтар, бағдарламалардың саясаттардың ішкі бағалаумен арасындағы байланыстың жоқтығы;
- сыбайлас жемқорлыққа қарсы мүдделер қақтығысын басқару тиімсіздігі; ұйым қызметкерлерінің мүдделер қақтығысын шешу бойынша процедуралардан хабарсыздығы;
- квазимемлекеттік сектор субъектілері басшыларының сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл саясатына қатысу төмендігі;
- сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметінің кадр әлеуетінің төмендігі мен тікелей басшылыққа тәуелділігі;

Бұл жағдайлар квазимемлекеттік сектор субъектілеріндегі сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметіде басқару, бақылау, үйлестіру, бағалау бағыттарын зерттеудің қажеттігін көрсетеді.

Зерттеудің мақсаты сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс институтының функциялары мен өкілеттіктері, бизнес-процесстердегі проблемалық мәселелерді зерттеу. Комплаенс-офицерлер жұмысын оңтайландыру жолдарын қарау болып табылады.

«Комплаенс» сөзі (ағылш. compliance аудармада келісім, сәйкестік дегенді білдіреді) to comply орындау етістігінен шыққан және қандай да бір ішкі немесе сыртқы талаптарға немесе нормаларға сәйкестікті білдіреді [7].

Халықаралық Комплаенс қауымдастығы (ICA) «комплаенс» белгіленген тәртіпке, ережелер мен стандарттарға сәйкес ұйымның тәуекелдерін бағалау, ұйымның заңсыз әрекеттерді жасауына жол бермеу мақсатындағы шаралар кешені жүйесі деген анықтама береді. [8].

Комплаенс институты тарихы АҚШ-нан бастау алады. 1906 жылы АҚШ-да фармацевтика және тамақ өнеркәсібіндегі сапаны бақылаумен айналыстын азық-түлік және дәрі-дәрмек әкімшілігі құрылады. Аталған ұйым нарық қатысушылары ұстануға міндетті алғаш рет ережелерді жасады. Кейін бұл басқа салада да тәжірибеге енді. Комплаенс қызметтің алғашқы даму кезеңі 1960-70 жылдарға келеді. XX ғасырдың 70-ші жылдары АҚШ-да сыбайлас жемқорлық құқықбұзушылығы орын алған жанжалдар орын алды. Бизнесіте өз жобаларын ілгерілету мақсатында шетелдік шенеуніктерге пара беру жағдайлары анықталып, бірақатар корпарациялар тергеуге алынды. Осы бағыттағы заңнаманы жетілдіру мақсатында 1977 жылы «Шетелдегі сыбайлас жемқорлық туралы» заң қабылданды. Заң бойынша американдық жеке және заңды тұлғаларға шет елдерде пара беруге тыйым салынды.

АҚШ тарихында мұнымен жанжалдар тоқтамады. 90 жылдары анықталған сыбайлас жемқорлық жағдайлары нәтижесінде 2001 жылы АҚШ-тағы ең ірі энергетика саласындағы

ENRON компаниясы банкроттыққа ұшырады. Осы жағдайдан кейін 2002 жылы "Сарбейнза-Оксли" Заңы қабылданды. Барлық компаниялар корпоративтік мінез-құлық кодексін қабылдауға, аудит жөніндегі комитеттердің жұмысын күшейтуге және американдық реттеушілерге есеп беруге міндеттелді. Дегенмен, АҚШ-на сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс институты тәжірибеге толық енгізуге 43 жыл уақыт кеткен [9].

Қазақстан тәжірибесінде квазимемлекеттік сектор субъектілері сыбайлас жемқорлық тәуекелі жоғары сала қатарына жатады. Қазақстан Республикасының мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасында квазимемлекеттік секторды дамыту басымдықтары айқындалған. Онда басқару жүйесін реформалау барысында квазимемлекеттік сектордағы тиімсіз басқаруды жетілдіру міндеті қойылған. Квазимемлекеттік сектор мемлекеттің белгілі бір салаларындағы міндеттерді дербес шешу мақсанда құрылған болатын. Бірақ іс жүзінде квазимемлекеттік сектор субъектілерінің басым бөлігі бәсекеге қабілетсіз мемлекет қаражатынсыз дербес қызметін жүргізе алмайтынын көрсетеді. Сондай-ақ, тұжырымдамада квазимемлекеттік сектор қызметінде ашықтықтың жоқтығы, қаржылық қызмет нәтижелерінің көпшілікке жарияланбайтыны да атап өтілген. Ұйымдардың коммерциялық немесе коммерциялық емес мақсаттары көрсетілмейтіні, құқықтық нысаны бұлыңғыр екені де көрсетілген [10].

Бүгінгі күні Қазақстанның өндіріс саласындағы квазимемлекеттік секторда шетелдік компанияармен бірлескен жобаларды жүзеге асыратын ұйымдар көптеп саналады. Қазіргідей жаһандану заманында бұл заңды құбылыс. Бірақ бұл бір жағынан шетелдік капитал үлесі бар компанияларда сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін арттыра түседі. Сондықтан да квазимемлекеттік сектор субъектілерінде сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметтерді (*комплаенс-қызмет*) құрудың міндеттелуі дер кезінде жасалған шара деп санауға болады. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы заңмен комплаенс-қызметі заңмен реттелгеннен кейін комплаенс-қызметі дами түсті.

Комплаенс-қызметі бұзушылықтардың алдын алып, компанияның имиджін сақтауда жетекші орын алатын институтқа айналып келеді. Қазақстанда квазимемлекеттік сектор мен жеке секторға сыбайлас жемқорлыққа қарсы ISO 37001 немесе ҚР СТ 3049 стандартын ерікті түрде енгізу жүріп жатыр. Сәйкестік сертификатымен толық қамтуды 2026 жылға аяқтау міндеті қойылған [11]. Халықаралық стандартта ұйымдардың сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл менеджменті жүйесінде мақсатқа жету қабілетіне әсер ететін сыртқы және ішкі факторларды анықтауы керектігі айқындалған. Бұл факторларға мыналар жатады.

- а) ұйымның көлемі, құрылымы және шешім қабылдау жөніндегі уәкілетті тұлға;
- б) ұйым жұмыс істейтін немесе жұмыс істеуді көздейтін экономиканың орналасқан жері

мен секторлары;

c) ұйым қызметінің және оның жұмысының сипаты, ауқымы және күрделілік деңгейі;

d) ұйымның бизнес-моделі;

e) ұйым бақылайтын заңды тұлғалар, сондай-ақ ұйымды бақылауды жүзеге асыратын заңды тұлғалар,

f) ұйымның бизнес-серіктестері;

g) жария тұлғалармен өзара байланыстың сипаты мен көлемі;

h) қолданылатын заңнамалық, нормативтік, келісімшарттық және кәсіби міндеттемелер мен міндеттер.

Халықаралық тәжірибедегі Сингапурдың сыбайлас жемқорлықты тергеу Бюросы ұсынымдарына келсек, ол 4 деңгейлі басқару тәсілінен тұрады. Олар: комплаенс-қызметтің болуы, тиімділікті бағалау, бақылау, коммуникация-бақылау [12].

COSO (*Тредвей комиссиясы демеуші ұйымдарының комитеті*) ұйымы корпоративтік тәуекелдерді басқару, ішкі бақылау, алаяқтықтың алдын алу принциптерінің өзара байланысын алға тартады. Сондай-ақ, тәуекелдерді басқаруда комплаенс-офицерлердің қызметінің тиімділігін ішкі аудит арқылы бағалау жүргізу қажеттігін алға қояды [13].

Осы және өзге де бүгінгі күнге тәжірибеде өзінің тиімділігін көрсеткен халықаралық стандарттар мен құжаттарды көптеген елдерде комплаенс-қызметте басшылыққа алады.

Қазақстан Республикасының Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі тарапынан жасалып, 2021 жылы квазимемлекеттік сектор субъектілеріндегі сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметтерге ұсынылған үлгілік ережеде осы халықаралық құжаттар принциптері басшылыққа алынған. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл саясатын қамтамасыз етуде комплаенс-қызметтің міндеттеріне мыналар жатады:

- құқық бұзушылықтарды ескерту мен алдын алу; шаралар жүйесін тиімді іске асыру;

тәуекелдерге ішкі талдау жүргізу; үздік халықаралық практиканы пайдалану; негізгі қағидаттарды ұстану.

Сондай-ақ, комплаенс-қызметтер ішкі және сыртқы талдау жүргізе отырып, оның нәтижесі бойынша тексеруге қатысу, мониторинг жүргізуді атқарады. Ұжымда қызметкерлерді сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы заң талаптарын сақтауға оқыту, түсіндіру, ақпараттандыру шараларын ұйымдастырады. Ұжымдағы қарым-қатынас мәдениетін қалыптастыру мен ұсыныстар әзірлеу, тиімділікті бағалауда комплаенс-қызметтің құзырында.

Комплаенс-қызметтерде осы өкілеттіктерді атқару үшін стандарт, ереже, үлгілік ішкі саясаттар, нұсқаулық, іс-шаралар жоспары, заң бұзушылықтар мен корпоративтік әдепті регламенттейтін құжаттар жобасы да жасақталған.

Дегенмен, комплаенс-қызметі мамандары мен сарапшылардың пайымдауынша комплаенс институты жұмысының жеткіліксіз тұстары да бар. Осы зерттеу сол жеткіліксіз тұстарды алдағы уақытта тереңірек зерттеп жетілдіруге бағытталған.

Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметті жетілдіру бағытында Қазақстан комплаенс және іскерлік этика Ассоциациясының төрағасы Д.Ақшаловтың белсенді жұмысы байқалады. Д.Ақшалов комплаенс-қызмет жұмысында ұйым басшыларының тартылуының жеткіліксіздігін, комплаенс-офицерлер тарапынан «комплаенс» ұғымына түсініктің төмендігін, ұйымдарда корпоративтік мәдениет пен цифрландырудың жеткіліксіздігін жиі көтереді.

Сарапшының пікірінше қазіргі заңнамадағы "Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-офицер» атауы комплаенс-қызметі функцияларын шектейді. Халықаралық тәжірибеде және квазимемлекеттік секторда және қаржы ұйымдарында қолданыстағы тәжірибеде комплаенс-офицер Chief Compliance Officer – бас комплаенс-бақылаушы, комплаенс-директор деп аталатынын алға тартып, «комплаенс» ұғымын кеңірек қарау керек деп санайды [14].

Е.Жаровтың пікірінше Қазақстанда сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс жүйелеріне бағалау жүргізу бойынша талаптар мен ұсынымдар әзірленбеген. Нақты критерийлер мен көрсеткіштердің болмауы квазимемлекеттік сектор субъектілері басшылары тарапынан сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметтердің жұмысының маңыздылығын түсінуді қиындатады[15].

Бүгінгі таңда квазимемлекеттік сектор субъектілеріндегі комплаенс-қызметтердің үлгілік ережесі бойынша (*бұдан әрі – ереже*) комплаенс-қызмет тәуелсіз ұйымның директорлар кеңесі, байқау кеңесі немесе өзге де тәуелсіз басқару органы шешімімен айқындалып, соның алдында ғана есеп беруі қажет. Дегенмен, ережеде осындай басқару органы жоқ ұйымдарда тікелей басшылыққа есеп беру мүмкіндігі де қаралған. Бұл комплаенс-қызметті ұйымдастырудың басты принципіне қайшы.

Қазақстандық тәжірибеде басшылыққа алуға ұсынылып отырған ISO 37001: 2016 Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл менеджменті жүйелері. Талаптар және қолдану жөніндегі нұсқаулық халықаралық стандартында Сыбайлас жемқорлыққа қарсы қызмет тиісті ресурстармен қамтамасыз етілуі және тиісті құзыреттілік, мәртебе, өкілеттік беріліп тәуелсіз қызмет етуі тиіс деп көрсетілген [12].

Сыртқы талдау көрсеткендей бірқатар ұйымдарда комплаенс-қызмет функциясын басқа құрылымдық бөлімшелердің функциясымен ұштастырылған. Өзге құрылымдық бөлімше функциясымен ұштастыруға немесе функционалдық міндетіне қоса атқаруға жүктеуге болмайтыны ережеде көрсетілген. Бірақ іс жүзінде орындалмай жатыр.

Сондай-ақ, квазимемлекеттік секторда әртүрлі салада, түрлі басқару формасында (АҚ, ЖШС, РҚК, РКМ т.б) жұмыс жасайтын 6 мыңнан аса ұйымға сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатты жүргізу Ережесі ортақ етіп жасалған. Ұйымдардың көлемі, салалық және қызмет көрсету ерекшеліктері ескерілмегені байқалады.

### **Қорытынды**

Қазақстанда ТМД кеңістігіндегі елдермен салыстырғанда квазимемлекеттік сектор субъектілерінде сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатты қамтамасыз етуде көш ілгері екені байқалады. Соңғы жылдары осы саладағы сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметтің заңмен реттелуі, стандарт, ереже, нұсқаулық, саясаттардың үлгілік жобаларының жасалуы квазимемлекеттік секторда сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатты қамтамасыз етуде жүйелі жұмыс тәртібіне көшкенін көрсетеді. Оған дәлел комплаенс-қызмет енгізілген үш жылда 6 мыңнан аса ұйым осы қызметті тәжірибеге енгізіп отыр. Уәкілетті орган тарапынан халықаралық ұйымдардың талаптарына отандық заңнаманы икемдеу, халықаралық стандарттардың талаптарын тәжірибеге енгізу қадамдарының бар екенін көруге болады.

Дегенмен, жоғарыда айтылғандай квазимемлекеттік сектор субъектілеріндегі сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызмет жұмысын жетілдіруді қажет ететен мәселелер де бар.

Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметін шағын ұйымдар арнайы штат арқылы ұстауға мүдделі емес. Көптеген ұйымдарда өзге құрылымдық бөлімшелерге немесе қызметкерлерге қосымша міндет ретінде жүктеген. Комплаенс-офицерлер жалақысы да әртүрлі, себебі ол ұйымның көлемі мен ерекшелігіне байланысты. Мысалға: бір ұйымда комплаенс-офицер 150-200 мың теңге алса, енді бір ұйымдарда 500 мың – 1 млн теңге арасында алады.

Квазимемлекеттік сектор субъектілерінің басым бөлігінде сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметі тікелей басшылыққа тәуелді. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметтерді ұстау тетіктері жетілдірілмеген.

Сондықтан сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл саясатын қамтамасыз етуші уәкілетті орган мен квазимемлекеттік сектор субъектілері басшылары тарапынан сыбайлас

жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызмет жұмысында мынадай ұсыныстардың қаралғаны жөн деп ойлаймыз:

1. Квзимемлекеттік сектор субъектілеріндегі ұйымдарды «шағын», «орта», «ірі» деп

көлеміне қарай сұрыптау немесе қызмет көрсету түріне қарай коммерциялық немесе коммерциялық емес деп бөліп әрқайыссына нақты талаптар қараған дұрыс. Тікелей басшыға бағынысты шағын ұйымдарда штат санын ұлғайтпай, қаржы көлемін үнемдеу арқылы комплаенс-қызметті аутсорсинг арқылы ұстаған тиімді.

2. Кәсіби комплаенс мамандарын жасақтау үшін «комплаенс-офицер» мамандығын «мамандықтар реестріне» енгізу қажет. Комплаенс-офицерлердің кадр әлеуеті төмен (*кәсіби мамандар аз, мамандықтар реестріне енбеген*). Квзимемлекеттік сектор субъектілерінің қаржылық тапсырысы негізінде жоғарғы оқу орындарында комплаенс мамандарын даярлау бағдарламасын енгізу қажет.

Бұл ұсынымдарды қосымша зерделеу арқылы практикаға енгізу квзимемлекеттік сектор субъектілеріндегі сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметі жұмысының тиімділігін арттырып, сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін азайтуға мүмкіндік береді деп санаймыз.

Аталған мәселелер автор тарапынан магистрлік жоба аясында тереңірек зерттелу үстінде.

### **Қолданылған әдебиеттер тізімі:**

1. "Қазақстан-2050" Стратегиясы қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты - "Әділет" АҚЖ (zan.kz)
2. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы. <https://adilet.zan.kz>
3. Қазақстан Республикасының кейбір заңнамалық актілеріне сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл мәселелері бойынша өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы. Қазақстан Республикасының Заңы 2020 жылғы 6 қазандағы № 365-VI ҚРЗ. <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z2000000365>
4. Квзимемлекеттік сектор субъектілеріндегі сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызмет туралы үлгілік ережені бекіту туралы. <https://adilet.zan.kz>
5. 2021, 2022 жылға арналған Қазақстан Республикасының сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы Ұлттық баяндамасы. <https://www.gov.kz>
6. «Kazakhstan Bar Association» заң консультанттары Палатасы мен «Құқықтық саясатты зерттеу орталығы» ҚБ өткізген мониторинг есебі. Алматы, 2022 жыл.



7. А.А. Власов, С.А. Пронин «Комплаенс: иностранный опыт и российские реалии»  
<http://www.autoritedelaconurrence.fr/doc/>
8. Международная Комплаенс Ассоциация (ICA) <https://int-comp.org>.
9. <https://compliance.org.kz/baza-znaniy/publikatsii/istoriya-komplaens>
10. ҚР мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы - "Әділет" АҚЖ (zan.kz)
11. МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТАНДАРТ ISO 37001:2016. Системы менеджмента противодействия коррупции. Требования и руководство по применению.  
[www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)
12. Сыбайлас жемқорлық тәжірибелерін тергеу Бюросы ұсынымдары.  
<https://www.cpi.gov.sg>
13. Тредвей комиссиясының демеуші ұйымдарының комитеті. <https://www.coso.org>
14. Д.Ақшалов: Отсутствие «тона сверху» превращает комплаенс-функцию в формальность  
<https://online.zakon.kz>
15. Е.Жаров. Антикоррупционный комплаенс: зарубежный опыт и казахстанская практика..  
МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ ЖӘНЕ МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТ №3 (82) 2022 халықаралық ғылыми-талдау журналы.

### References

1. "Qazaqstan-2050" Strategiiasy qalyptasqan memlekettij jaña saiasi baғыty - "Ädilet" AQJ (zan.kz)
2. Sybailas jemqorlyqqa qarsy is-qimyl turaly. <https://adilet.zan.kz>
3. Qazaqstan Respublikasynyn keibir zaңnamalyq aktilerine sybailas jemqorlyqqa qarsy is-qimyl мәseleleri boiynsa özgerister men tolyqtyrular engizu turaly. Qazaqstan Respublikasynyn Zany 2020 jylғы 6 qazandaғы № 365-VI QRZ. <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z2000000365>
4. Kvazimemlekettik sektor subektlerindegi sybailas jemqorlyqqa qarsy komplaens-qyzmet turaly ülgilik erejenі bekіtu turaly. <https://adilet.zan.kz>
5. 2021, 2022 jylğa arналған Qazaqstan Respublikasynyn sybailas jamqorlyqqa qarsy is-qimyl turaly Ülttyq baiandamasy. <https://www.gov.kz>
6. «Kazakstan Bar Association» zaң konsultantary Palatasy men «Qūyqytyq saiasatty zertteu ortalyғы» QB ötkizgen monitoring esebi. Almaty, 2022 jyl.
7. А.А. Vlasov, S.A. Pronin «Komplaens: inostrannyi opyt i rossiiskie realii»  
<http://www.autoritedelaconurrence.fr/doc/>
8. Mejdunarodnaia Komplaens Assosiasia (ICA) <https://int-comp.org>.
9. <https://compliance.org.kz/baza-znaniy/publikatsii/istoriya-komplaens>

10. QR memleketтік басқаруды damytudың 2030 jylǵa deingі tūjyrymdamasyn bekitu turaly - "Ädilet" AQJ (zan.kz)
11. MEJDUNARODNYĪ STANDART ISO 37001:2016. Sistemy menedjmenta protivodeistviia korrupsii. Trebovaniia i rukovodstvo po primeneniuu. [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives))
12. Sybailas jemqorlyq täjribelerin tergeu Bürosy üsynymdary. <https://www.cpiib.gov.sg>
13. Tredvei komissiiasynың demeüşi üiymdaryның komiteti. <https://www.coso.org>
14. D.Akşalov: Otsutstvie «tona sverhu» prevraşaet komplаens-funksiiu v formalnost <https://online.zakon.kz>
15. E.Jarov. Antikorrupsionnyi komplаens: zarubejnyi opyt i kazahstanskaia praktika.. MEMLEKETTİK BASQARU JÄNE MEMLEKETTİK QYZMET №3 (82) 2022 halyqaralyq ğylymi-taldau jurnaly.

## **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ВНЕДРЕНИЯ ИНСТИТУТА КОМПЛАЕНС В КВАЗИГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ**

**Н.Н. КАЛАУОВ<sup>1\*</sup>, Ж.Ж. ДАВЛЕТБАЕВА<sup>1</sup>**

Академия государственного управления при Президенте РК, Г. Астана. Казахстан

[Kalauov1976@mail.ru](mailto:Kalauov1976@mail.ru)

**Аннотация.** В статье освещены становление, состояние и актуальные проблемы антикоррупционной комплаенс-службы в субъектах квазигосударственного сектора. Определены место антикоррупционной комплаенс-службы в мировой практике, ее значение и приоритеты в проведении антикоррупционной политики.

Отражены принципы передового международного опыта, функции Казахстанской антикоррупционной комплаенс-службы. В статье приводятся примеры уязвимостей деятельности субъектов квазигосударственного сектора и показано, что комплаенс-служба занимает важное место в обеспечении антикоррупционной политики.

В числе актуальных вопросов комплаенс-службы в реализации антикоррупционной политики - низкая вовлеченность руководства в работу комплаенс-службы, слабый кадровый потенциал, недостаточная организация бизнес-процессов продвижения корпоративных ценностей. Выявлены недостатки норм типового Положения о Комплаенс-службе в повседневной практике.

В целях повышения эффективности Комплаенс-деятельности предлагается рассмотреть вопрос о передаче антикоррупционной комплаенс-службы на аутсорсинг в малых организациях. Также для повышения кадрового потенциала рекомендовано внедрение в вузах учебных программ подготовки комплаенс-офицеров, включение в реестр специальностей.

**Ключевые слова.** Международная практика, квазигосударственный сектор, комплаенс-служба, комплаенс-офицер, коррупционный риск, типовые положения.

## TOPICAL ISSUES OF THE IMPLEMENTATION OF THE INSTITUTE OF COMPLIANCE IN THE QUASI-PUBLIC SECTOR

N.N. KALAUOV<sup>1\*</sup>, Zh. Zh. DAVLETBAYEVA<sup>1</sup>

Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan

Astana. Kazakhstan.

[Kalauov1976@mail.ru](mailto:Kalauov1976@mail.ru)

**Annotation.** The article highlights the formation, state and current problems of the anti-corruption compliance service in quasi-public sector entities. The place of the anti-corruption compliance service in world practice, its importance and priorities in the implementation of anti-corruption policy have been determined.

The principles of international best practices and the functions of the Kazakhstan Anti-Corruption Compliance Service are reflected. The article provides examples of vulnerabilities in the activities of quasi-public sector entities and shows that the compliance service occupies an important place in ensuring anti-corruption policy.

Among the actual problems of the compliance service in the implementation of anti-corruption policy are the low involvement of management in the work of the compliance service, weak human resources, insufficient organization of business processes to promote corporate values. The shortcomings of the norms of the standard regulation on compliance service in everyday practice are revealed.

In order to increase the effectiveness of compliance activities, it is proposed to consider the possibility of outsourcing the anti-corruption compliance service in small organizations. It is also recommended to introduce compliance officer training programs at universities and include them in the register of specialties in order to increase human resources.

**Keywords.** International practice, quasi-public sector, compliance service, compliance officer, corruption risk, model provisions.