

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ПРЕЗИДЕНТІНІҢ ЖАНЫНДАҒЫ  
МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ АКАДЕМИЯСЫ

**Мемлекеттік саясаттың ұлттық мектебі**

қолжазба құқығында

**ҚАЛАУОВ НҰРЖАУҒАН СЕРІКҰЛЫ**

**КВАЗИМЕМЛЕКЕТТІК СЕКТОРДАҒЫ КОМПЛАЕНС  
ИНСТИТУТЫНЫҢ ҚЫЗМЕТІН ЖЕТІЛДІРУ**

«7М041 – Бизнес және басқару» дайындық бағыты бойынша  
«7М04119 – Мемлекеттік басқару» білім беру бағдарламасы

Мемлекеттік басқару магистрі дәрежесін иелену үшін магистрлік жоба (зерттеу)

Ғылыми жетекші \_\_\_\_\_ Давлетбаева Ж.Ж., МСҰМ профессоры, ә.ғ.к

Жоба (зерттеу) қорғауға жіберілді: «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 жыл

Мемлекеттік саясаттың ұлттық  
мектебінің директоры \_\_\_\_\_ Жақиянов Т.Ж., ә.ғ.к

**Астана, 2024**

## МАЗМҰНЫ

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР.....	4
БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР.....	5
<b>КІРІСПЕ.....</b>	<b>10</b>
<b>1-ТАРАУ. КВАЗИМЕМЛЕКЕТТІК СЕКТОР СУБЪЕКТІЛЕРІНДЕГІ СЫБАЙЛАС ЖЕМҚОРЛЫҚҚА ҚАРСЫ КОМПЛАЕНС-ҚЫЗМЕТІНІҢ ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗІ.....</b>	<b>11-36</b>
1.1 Сыбайлас жемқорлыққа қарсы компленс-қызметтің мәні мен қызметі: әдебиеттерге шолу.....	21
1.2 Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметті енгізудегі халықаралық озық тәжірибеге шолу .....	36
<b>2-ТАРАУ. КВАЗИМЕМЛЕКЕТТІК СЕКТОР СУБЪЕКТІЛЕРІНДЕГІ СЫБАЙЛАС ЖЕМҚОРЛЫҚҚА ҚАРСЫ КОМПЛАЕНС ИНСТИТУТЫНЫҢ ҚАЗАҚСТАНДЫҚ ЖҮЙЕСІНЕ ТАЛДАУ.....</b>	<b>8-63</b>
2.1 Қазақстан Республикасындағы сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясат.....	43
2.2 Квазимемлекеттік сектор субъектілеріндегі сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметтің қалыптасуы мен ағымдағы жағдайына талдау.....	50
2.3 Квазимемлекеттік сектор субъектілеріндегі сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметтің өзекті мәселелері мен жетілдіру жолдары.....	63
<b>ҚОРЫТЫНДЫ.....</b>	<b>66</b>
ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕРДІҢ ТІЗІМІ.....	72
1 ҚОСЫМША .....	78
2 ҚОСЫМША .....	81
3 ҚОСЫМША .....	85

## НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР

Осы магистрлік жобада (зерттеуде) келесі стандарттар мен нормативтік актілерге сілтемелер жасалды:

Қазақстан Республикасының Президенті – елбасы Н.Ә.Назарбаевтың Қазақстан халқына Жолдауы "Қазақстан-2050" Стратегиясы қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты: 2012 жылы 14 желтоқсанда қабылданған.

Қазақстан Республикасы Президентінің Жарлығы: Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Ұлттық даму жоспарын бекіту және Қазақстан Республикасы Президентінің кейбір жарлықтарының күші жойылды деп тану туралы. 2018 жылы 15 ақпанда, № 636 қабылданған.

Қазақстан Республикасы Президентінің Жарлығы. Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы: 2021 жылы 26 ақпанда, №522 қабылданған.

Қазақстан Республикасының Заңы. Қазақстан Республикасының кейбір заңнамалық актілеріне сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл мәселелері бойынша өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы: 2020 жылы 6 қазанда, № 365-VI ҚРЗ қабылданған.

2021 жылға арналған Қазақстан Республикасының сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы Ұлттық баяндамасы. Астана, 2022 жылы қабылданған.

2022 жылға арналған Қазақстан Республикасының сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы Ұлттық баяндамасы. Астана, 2023 жылы қабылданған.

Қазақстан Республикасы Президентінің Жарлығы. Қазақстан Республикасының сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатының 2022 – 2026 жылдарға арналған тұжырымдамасын бекіту және Қазақстан Республикасы Президентінің кейбір жарлықтарына өзгерістер енгізу туралы: 2022 жылы 2 ақпанда, № 802 қабылданған.

Қазақстан Республикасы Бюджет кодексі: 2008 жылы 4 желтоқсанда, №95-IV қабылданған.

Қазақстан Республикасы Үкіметінің қаулысы. Қазақстан Республикасындағы квазимемлекеттік секторды реформалау жөніндегі талдамалық баяндаманы және оны іске асыру жөніндегі іс-шаралар жоспарын бекіту туралы: 2022 жылы 6 қыркүйекте, №654 қабылданған.

ИСО 37001:2016 Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл менеджменті жүйелері. Талаптар және қолдану жөніндегі нұсқаулық халықаралық стандарты. 2016 жылы қабылданған.

ИСО 19600 «Сәйкестікті басқару жүйелері. Нұсқаулар» халықаралық стандарты: 2014 жылы 15 желтоқсанда қабылданған.

Біріккен Ұлттар Ұйымының Сыбайлас жемқорлыққа қарсы Конвенциясы. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимылдың ұлттық стратегияларын әзірлеу және енгізудің практикалық Нұсқаулығы. 2015 жылы қабылданған.

Біріккен Ұлттар Ұйымының Сыбайлас жемқорлыққа қарсы Конвенциясы. Бас Ассамблеясының 58/4 резолюциясы: 2003 жылы 31 қазанда қабылданған.

Европалық комиссияның Қаржылық реттеу регламенті: 2023 жылы 11 сәуірде қабылданған.

«Бақылау басшылық қағидаттары туралы» Лима декларациясы: 1977 жылы 17-26 қазанда қабылданған.

Украинаның Сыбайлас жемқорлыққа қарсы ұлттық бюросы бұйрығы. Украинаның 2021-2025 жылдарға арналған Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл стратегиясы. 2003 жылы 28 қаңтарда қабылданған.

Финляндия Үкіметінің 2021-2023 жылдарға арналған Ұлттық Сыбайлас жемқорлыққа арналған Стратегиясы мен іс-қимыл жоспары. 2021 жылы қабылданған.

Сыбайлас жемқорлыққа қарсы Француз агенттігінің Сыбайлас жемқорлыққа қарсы корпоративтік комплаенс бойынша практикалық нұсқаулығы. 2019 жылы қабылданған.

Ресей Федерациясы Орталық Банкі Хаты. Корпоративтік басқару туралы. 2014 жылы 10 сәуірде, №06-52/2463 қабылданған.

Өзбекстан Республикасы Президентінің Жарлығы. Сыбайлас жемқорлыққа төзбеушілік ортасын құру, мемлекеттік және қоғамдық басқарудағы сыбайлас жемқорлық факторларын түбегейлі қысқарту, жұртшылықты осы процеске кеңінен тарту жөніндегі шаралар туралы: 2021 жылы 6 шілдеде, УП-6257 қабылданған.

Қазақстан Республикасы Президентінің Жарлығы. Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы. 2021 жылы 26 ақпанда, №522 қабылданған.

Қазақстан Республикасы Президентінің Жарлығы. Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі жалпыұлттық басымдықтары туралы. 2021 жылы 26 ақпанда, № 520 қабылданған.

Қазақстан Республикасының Заңы. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы. 2015 жылы 18 қарашада, № 410-V ҚРЗ қабылданған.

Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің бұйрығы. "Техникалық және кәсіптік, орта білімнен кейінгі білімнің мамандықтары мен біліктіліктерінің сыныптауышын бекіту туралы" Білім және ғылым министрінің 2018 жылғы 27 қыркүйектегі № 500 бұйрығына өзгеріс енгізу туралы. 2019 жылы 10 желтоқсанда, №530 қабылданған.

Қазақстан Республикасы Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының бұйрығы. Квзимемлекеттік сектор субъектілеріндегі сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызмет туралы үлгілік ережені бекіту туралы. 2023 жылғы 31 наурызда, № 112 қабылданған.

## БІЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР

Осы магистрлік жобада (зерттеуде) тиісті анықтамалары бар мынадай терминдер қолданылады.

ҚР	Қазақстан Республикасы ҰДЖ
2025	Ұлттық даму жоспары - 2025
КМС	Квазимемлекеттік сектор
ЭЫДҰ	Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы
ГРЕКО	Сыбайлас жемқорлыққа қарсы мемлекеттер тобы
БАҚ	бұқаралық ақпарат құралдары
АҚ	акционерлік қоғам
ЖШС	жауапкершілігі шектеулі серіктестік
ҰК	Ұлттық компания
БҰҰ	Біріккен Ұлттар Ұйымы
ЕО	Еуропалық Одақ
СЖТИ	Сыбайлас жемқорлықты түйсіну индексі РФ Ресей Федерациясы
ТМД	Тәуелсіз Мемлекеттер Достастығы
АҚШ	Америка Құрама Штаттары
ҰББ	Сыбайлас жемқорлыққа қарсы үлгілік базалық бағыт

## КІРІСПЕ

**Зерттеу тақырыбының өзектілігі.** Сыбайлас жемқорлық кез-келген мемлекеттің ұлттық қауіпсіздігіне тікелей қауіп төндіретін құбылыс. Елдің басты стратегиялық құжатында жемқорлыққа қарсы шараларды күшейту мемлекет алдындағы басымдықтың бірі ретінде айқындалып, заңнамаларды жетілдіру міндеті қойылған. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатты қамтамасыз етуде мемлекеттік органдармен қатар квазимемлекеттік секторды (*бұдан әрі – КМС*) қатаң бақылауға алу қажеттігі көтерілген [1].

КМС жемқорлық тәуекелі жоғары салаға жатады. Себебі, мемлекет бақылауында жартылай немесе толық бақылауда болғанымен автономды қызмет атқарады. Бірқатар КМС субъектілері шетелдік компаниялармен серіктестікте жұмыс жүргізеді.

КМС-ды мемлекеттік деңгейде реформалауды қажеттігі көптен көтеріліп келеді. Елдің Ұлттық даму жоспарында (*бұдан әрі – ҰДЖ 2025*) [2] мен Мемлекеттік басқарудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасында (*бұдан әрі - тұжырымдама*) [3] КМС-дағы бірқатар проблемалар көрсетілген. Атап айтсақ:

- КМС ел экономикасындағы үлесінің жоғарылығы;
- қаржылық нәтижелерінің төмендігі;
- корпоративтік басқарудың әлсіздігі;
- ашықтық пен айқындықтың жеткіліксіздігі.

Осыған сәйкес, КМС-дың экономикаға тікелей қатысуын төмендету, ықшам және және тиімді ұйымдар құру, бәсекелестік ортадағы орнын реттеу арқылы жетілдіру міндеті қойылған. Аталған мәселелер осы саладағы жемқорлық тәуекелдерінің жоғарылығын көрсетеді.

Жемқорлыққа төзімсіздік принциптерін сақтау мен ілгерілетуде Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы (*ЭЫДҰ*) [4], Сыбайлас жемқорлыққа қарсы күрес жөніндегі мемлекеттер тобы (*ТРЕКО*) [5] ұстанымдары негізінде жемқорлыққа қарсы саясаттың қазақстандық моделі қалыптасып келеді.

Қазақстанда 2020 жылдан заңнамалық түрде КМС-да сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызмет (*бұдан әрі-комплаенс-қызмет*) енгізілді. КМС-де ішкі бақылау функцияларын атқаратын құрылымдық бөлімшелер құру айқындалды [6].

Соңғы екі жылда КМС ұйымдарында сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызмет туралы үлгілік ереже (*бұдан әрі – Үлгілік ереже*), әдістемелік ұсынымдар әзірленіп қолданысқа берілген. Талдау нәтижелері комплаенсті дамытуда соңғы 3 жылда біраз оң нәтижелерге қол жеткізілгенін көрсетті. 2022 жылғы Ұлттық баяндамада КМС субъектілеріндегі комплаенс-қызмет саны 6,1 мыңды құрағаны көрсетілген [7-25 бет].

Комплаенс ұйымдағы сыбайлас жемқорлықтың алдын алу, тәуекелдерін

азайту, жалпы ұйымның беделіне нұсқан әкелетін факторлардан қорғайтын институт ретінде КМС субъектілері мен жеке секторда қарқынды дамуда.

2022 жылы бекітілген Қазақстан Республикасының *(бұдан әрі – ҚР)* сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатының 2022-2026 жылдарға арналған тұжырымдамасы *(бұдан әрі- тұжырымдама)* мен Тұжырымдаманы іске асыру жөніндегі іс-қимыл жоспары *(бұдан әрі іс-қимыл жоспары)* қоғамдық сананы түбірімен өзгерте отырып жемқорлықты жоюға бағытталған. Негізгі міндеттердің бірі КМС субъектілеріндегі комплаенс-қызмет жұмысын жетілдіре отырып жемқорлық тәуекелдерін азайту [8- 4 бөлім].

Дегенмен, уәкілетті органның *(Сыбайлас жемқорлыққа қарсы қызмет)* ақпараттарына сүйенсек аталған салада әліде болса өзекті мәселелер сақталып отыр. Мысалға: 2021 жылғы Ұлттық баяндамада КМС субъектілерінде сатып алу, қаржылық рәсімдердің жабықтығы, лауазымдық қызметті пайдалану тәуекелдерінің орын алып отырғаны атап өтілген. Сондай-ақ, бұл жағдайлар ұйымдарда комплаенс-қызметтің болмауынан деген тұжырым жасалған [9-16-17 беттер].

Әлем бойынша Құқық үстемдігі индексіне сүйенсек соңғы 10 жылдағы Қазақстанның осы бағыттағы динамикасы аса жоғары емес *(0,45-0,48)*. 2023 жылдың қорытындысында жемқорлық индексі бағаланатын 142 елдің ішінде 63 орын иеленді [10].

Transparency International жаһандық сыбайлас жемқорлықты түйсіну индексі бойынша Қазақстан 2023 жылдың қорытындысында 180 елдің ішінде 93 орыннан көрінді. Аз ғана оң динамика байқалғанмен, Қазақстан жемқорлық тәуекелі жоғары елдердің қатарында қалып отыр [11].

Ұлттық баяндамалар дерегіне сүйенсек соңғы жылдары КМС-дың 40 қызметкерінің *(2021 жс – 14, 2022 жс -26)* жемқорлық әрекеті үшін жауапкершілікке тартылғанын көреміз [7/9, 16/21 бет].

ЕЫДҰ стандарттары ұсынымдары негізінде 2022 жылы «KazBar» заң консультанттары Палатасы «Құқықтық саясатты зерттеу орталығы» ҚБ-мен бірге экономиканың түрлі саласындағы КМС-дың 51 субъектісіне мониторинг жүргізген. Нәтижесінде көпшілік комплаенс-қызметтің ұйым басшысы мен лауазымды тұлғаларға есеп беру мен заңнама талаптарын сақтауды қамтамасыз етудегі тәуелділігін көрсеткен [12 – 11 бет].

Комплаенс жаңадан енгізілген институт болғандықтан бұл бағытта отандық зерттеулер аз. Бар зерттеулер комплаенс-қызметін жан-жақты қамтымаған, оның жекелеген элементтерін зерттеумен шектелген.

Ашық ақпарат көздері мәліметтері, мониторинг есебі, онлайн-сауалнама нәтижесі мен сарапшылардың пікірлерін қорыта келгенде КМС субъектілеріндегі комплаенс-қызметте келесідей өзекті мәселелердің бар екені айқындалды. Олар:

**Біріншіден:** тікелей басшылыққа тәуелділік, басшылар белсенділігі мен

кадр әлеуетінің төмендігі;

**Екіншіден:** сыбайлас жемқорлыққа қарсы басшылық құжаттардың тиісті деңгейде қолданылмауы;

**Үшіншіден:** ашықтық принциптерінің төмендігі мен бизнес-процестердің автоматтандырылмауы;

**Төртіншіден:** жұмысы тиімділігін бағалау механизмінің жетілдірілмеуі.

Осылайша, аталған мәселелер КМС субъектілеріндегі ішкі бақылауды ұйымдастыру, үйлестіру жұмыстарының жеткіліксіз тұстарын зерделеп, жетілдіру қажеттігін көрсетеді.

**Зерттеу тақырыбының ғылыми даму дәрежесі (зерттелу деңгейі).** КМС субъектілеріндегі комплаенс-қызметтің өзекті мәселелерін айқындауда халықаралық стандарттар, қолданыстағы заңнамалар, зерттеулер, мониторинг есептері, онлайн-сауалнама, сарапшылармен сұқбат нәтижелері маңызды болды.

Комплаенс жүйесі бірқатар Ресей ғалымдары мен зерттеушілері тарапынан кеңінен зеріттелген. Н.А.Ермакова, Ч.Ф.Ахуньянова, В.И.Прасолов, А.К.Чешунас, О.О.Выползова, Ю.В.Маркин, М.С.Катаргулова, Н.А.Кабанов, И.Ординарцев, С.Р.Купьянская, М.Б.Гранкин, М.Г.Жигас, М.М.Алешин, Е.Т.Алешина, Б.С.Батаева, В.А.Черепанова, О.Б.Иванов, А.А. Власов, С.А. Пронин сияқты зерттеушілер еңбектерінде ұйымдағы комплаенс-қызметі, оның өзекті мәселелері мен жетілдіру жолдары, шетелдік тәжірибелер қарастырылған.

Veronica Root Martinez ішкі бақылау процестерін, Donald C. Langevoort тәуекелдердің алдын алу мәселесін қарастырса, Джеффри М. Каплан тәуекелдерді бағалау, әдістері мен бағыттарына кеңінен тоқталған.

Ф.С.Амонов, Г.Б.Нурмухамедова комплаенс жүйесін мемлекеттік реттеудегі Өзбекстандық тәжірибесін, К.Ю.Юшко корпоративтік басқарудағы комплаенс- қызметтің Белорустық тәжірибесін зерттеген.

Отандық зерттеушілерден Жаров Е, Мұхамбетов А.Ф, Ахметов Г.Г, Матенова Ж.Н комплаенс-қызметтің бағыттары, проблемалық мәселелері мен жетілдіру жолдарын, тиімді шетелдік тәжірибелерді қарастырған.

Сарапшылардан Ақшалов Д комплаенс-қызметті аутсорингке беру жолдарын ұсынған. Литва республикасы Сеймі сыбайлас жемқорлыққа қарсы комиссия мүшелері Tatiana Visenco, Gudu Udzaite, Литва Ішкі істер министрлігінің сыбайлас жемқорлыққа қарсы қызметінің бұрынғы қызметкері Yang сұқбаттары Литвадағы ішкі бақылаудағы арнайы комиссиялардың ролі туралы мағұлмат берді. ЕЫДҰ спикері, тәуелсіз кеңесші Фредерик Бойеммен сұқбаттағы Европа, Латын Америкасындағы комплаенс-қызметтің, соның ішінде Перу мемлекетінің адалдықты ілгерілетудегі озық тәжірибелері назарға алуға тұрарлық.

Осылайша, сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметіне бірқатар шетелдік және отандық еңбектер арналған.

Жылдам өзгермелі заманда нарықта жаңа салалардың пайда болуы, озық



технологиялардың енуі ішкі бақылау жүйесінің ауқымын кеңейте түсуде. Бұл өз кезегінде комплаенстің үздіксіз жетілу процесінде болатынын көрсетеді.

**Зерттеудің мақсаты мен міндеттері:** КМС субъектілеріндегі сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметтің тәуелсіз қызметін қамтамасыз ету бойынша ұсынымдар әзірлеу.

**Мақсатқа жету жолында алдыға келесідей міндеттер қойылды:**

**Біріншіден:** заңнамалық базаға талдау жасау арқылы жетілдіруді талап ететін мәселелерді анықтау;

**Екіншіден:** халықаралық озық тәжірибелерді талдау арқылы тиімді әдістерді айқындау;

**Үшіншіден:** ағымдағы жағдайды талдау арқылы проблемаларды анықтау және жетілдіру жолдарын ұсыну;

**Зерттеу объектісі** Қазақстан Республикасындағы квазимемлекеттік сектор субъектілері болып табылады.

**Зерттеу пәніне** квазимемлекеттік сектор субъектілеріндегі сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметі жатады.

**Күтілетін нәтижелер.** КМС субъектілеріндегі комплаенс-қызмет дербестігін қамтамасыз етудегі аутсорсинг тәсілінің тиімділігі бойынша ұсынымдар.

**Зерттеудің теориялық және әдістемелік негізі:**

Зерттеудің теориялық негізін ішкі бақылау принциптерін айқындайтын ИСО 19600:2014, ИСО 37001:2016 халықаралық стандарттары, Лима декларациясы, Базель Банктік қадағалау комитетінің ұсыныстары, Transparence International сыбайлас жемқорлықты түйсіну индексі, Біріккен Ұлттар Ұйымының (*бұдан әрі – БҰҰ*) Сыбайлас жемқорлыққа қарсы Конвенциясы талаптары, Комплаенс қауымдастығының халықаралық федерациясы міндеттері мен қағидаттары, Халықаралық комплаенс менеджменті мен комплаенс-қызмет жұмысын регламенттейтін заңнамалар құрады. Сондай-ақ, отандық және шетелдік зерттеушілердің ішкі бақылау жүйесі туралы еңбектері құрады.

**Зерттеу әдістері:** Зерттеу жұмысында ғылыми зерттеудің теориялық және эмпирикалық әдістері қолданылды. Қажетті деректерді жинау үшін стратегиялық құжаттар мен нормативтік құқықтық актілерге, ұйымдардың интернет- ресурстарына, әлеуметтік желілеріне, ашық ақпарат көздеріне, статистикалық, салыстырмалы зерттеу, жүйелік талдау, контент-анализ әдістері қолданылды.

Комплаенстің халықаралық және отандық тәжірибелерін салыстыру, ақпараттарға сипаттама, негіздеме, SWOT-анализ әдісі зерттеу сұрағының жеткіліксіз тұстарын айқындауға мүмкіндік берді.

КМС субъектілеріндегі комплаенстің басшылық құжаттары мен бизнес-процестерінің жеткіліксіз тұстарын анықтау, өзекті мәселелерін айқындау мақсатында 101 комплаенс-қызметтен онлайн-сауалнама, 15 тәжірибелі

сарапшыдан сұқбат алынды. Сауалнама және сұқбат бағдарламасы уәкілетті органның Превенция басқармасымен, ғылыми жетекшімен пысықталды. Сауалнама онлайн түрінде комплаенс-офицерлердің телеграмм чатында анонимді түрде жүргізіліп, өңделді.

**Зерттеудің практикалық маңызы.** КМС субъектілеріндегі комплаенс-қызметтің тиімділігін арттыруға мүмкіндік беретін ұсынымдардың әзірленгенінде. Зерттеу нәтижелері жемқорлыққа қарсы іс-қимыл, соның ішінде ішкі бақылау туралы зерттеулер қатарын толықтырады. Зерттеу нәтижесі бойынша ұсынымдарды уәкілетті орган КМС субъектілеріндегі комплаенс-қызмет жетілдіру жұмыстарына негіздеме ретінде қолдануына болады.

Сондай-ақ, зерттеуде көрсетілген тәжірибелер мен негіздемелер, ұсынымдар КМС субъектілеріндегі комплаенс-қызмет жұмысы үшін да пайдалы болмақ. Ұсынымдар ішкі бақылау тиімділігін арттырып, жемқорлық тәуекелдерін азайтуға мүмкіндік береді.

**Магистрлік жоба нәтижелерін сынақтан өткізу (апробациялау) және енгізу:** Магистрлік жобаны дайындау барысында зерттеу жұмысының құрылымына кіретін мәселелер бойынша ғылыми журналдарда 2 мақала жарияланды.

1. Жас ғалымдар, докторанттар, магистранттар және студенттердің ғылыми еңбектерінің халықаралық жинағы. Семей: Alikhan Bokeikhan University, 2023. - №20- 87 б. УДК 343.35 Заң ғылымдары, Қалауов Н.С., Давлетбаева Ж.Ж.

«Квазимемлекеттік сектор субъектілеріндегі комплаенс-офицерлер қызметінің тиімділігін арттыру».

2. Қ.Жұбанов атындағы Ақтөбе өңірлік университетінің Хабаршысы, №4 (74), желтоқсан, 2023, FTAMP 10.01 Экономика және құқық. Қалауов Н.С., Давлетбаева Ж.Ж «Квазимемлекеттік сектордағы комплаенс институтын енгізудегі өзекті мәселелер» .

Қазақстан Республикасы Бас Прокуратурасының жанындағы Құқық қорғау академиясында «Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимылдың өзекті мәселелері» тақырыбындағы конференциясында (21.05.2024ж) «Квазимемлекеттік сектор субъектілеріндегі комплаенс-қызметінің өзекті мәселелері» бойынша баяндама жасалды.

Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызмет мәселелері жөніндегі халықаралық (25.04.2024 ж) және республикалық (29.02-01.03.2024 ж) семинарларда жоба талқыланды.

**Зерттеудің құрылымы мен көлемі:** Магистрлік жоба нормативтік актілерге сілтеме, қысқарту атаулары, кіріспе, 2 кіші бөлімнен тұратын 1-тарау, 3 кіші бөлімнен тұратын 2-тарау, қорытынды, қолданылған дереккөздер тізімі, 3 қосымшадан, 1 кесте, 14 кескін, 11 диаграмма, 2 суретті құрайтын 85 беттен тұрады.

# 1-ТАРАУ

## СЫБАЙЛАС ЖЕМҚОРЛЫҚҚА ҚАРСЫ КОМПЛАЕНС ИНСТИТУТЫНЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗІ

### 1.1 Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметінің мәні мен қызметі: әдебиеттерге шолу

КМС субъектілеріндегі комплаенс-қызмет сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатты қамтамасыз етуде маңызды роль атқаратын институт болып табылады. Қазақстанда аталған институт жаңадан дамып келе жатқандықтан, әлі де болса зерттеп жетілдіре түсуді қажет етеді.

Зерттеу жұмысында комплаенстің жемқорлық тәуекелдерін азайтудағы ролі мен маңызын, өзекті мәселелерін ашу және жетілдіру жолдарын айқындау мақсат етіледі. Сондай-ақ, комплаенстің тәуелсіз институт ретінде тиімді жұмыс жасау жолдары қарастырылады. Нормативтік-құқықтық актілерді зерделеу арқылы «комплаенс» туралы түсінік қалыптастыра аламыз.

Алдымен «квзимемлекеттік сектор», «комплаенс» ұғымдарын айқындай түсейік. ҚР Бюджет кодексінің 3 бабы 31 тармағына сәйкес КМС субъектілеріне:

- барлық мемлекеттік кәсіпорындар;
- акционерлік қоғамдар (АҚ);
- жауапкершілігі шектеулі серіктестіктер (ЖШС);
- құрылтайшылары мен акционерлері мемлекет болып табылатын (көлемді үлесі бар) ұлттық холдингтер (ҰҚ) мен компаниялар жатады [13].

Бұл мемлекет қатысуымен құрылатын, нарық қатысушылары болып табылатын құрылым. Мемлекет құрылтайшы, акционер немесе акциялардың шешуші үлесі бар қатысушы ретінде қатысады [14].

ҚР Үкіметінің талдамалық жазбасында жекешелендірудің 2021-2025 жылдарға арналған кешенді жоспарына енгізілген кәсіпорындар саны шамамен 6,3 мыңды құрайды. КМС-дің экономика салаларындағы үлесі басым күйде болып отыр (2020 жылы тауар өндірісінде - 46 %, көрсетілетін қызметте -54 %).

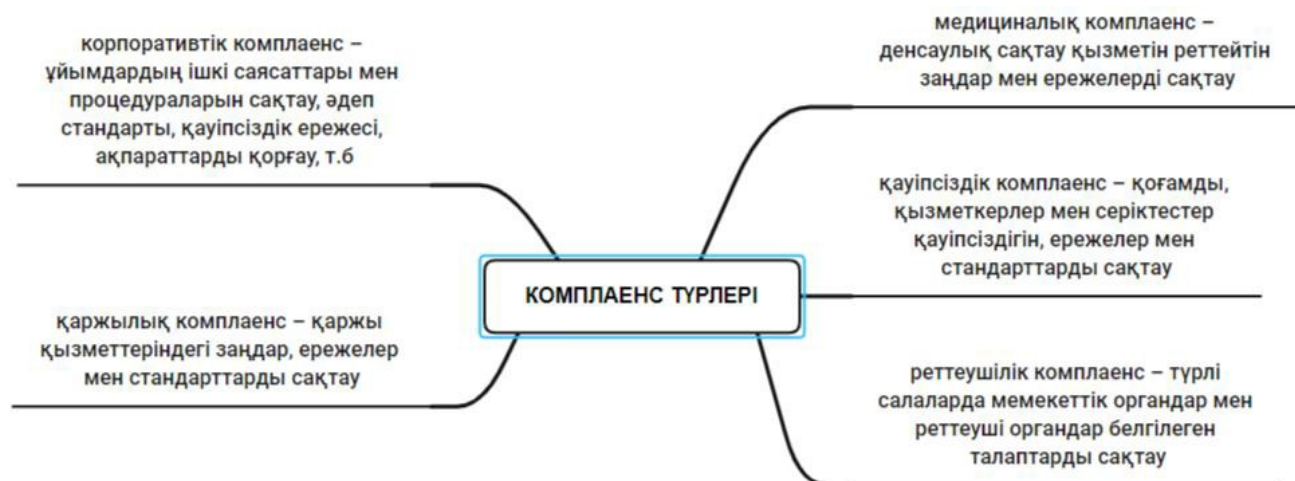
Талдамалық жазбада коммерциялық КМС субъектілері қызметінің шығынды болуының себебін, олардың қызметі мен басқаруының тиімсіздігімен байланыстырған [15, 2- бөлім, 2.2- бөлімше, 4 бет].

«Комплаенс» термині экономиканың түрлі саласында кеңінен қолданылады. Бұл ұғым Википедия еркін энциклопедиясында (ағыл. *compliance – сәйкестік*) қандай да бір ішкі немесе сыртқы талаптарға немесе нормаларға сәйкестіктің болуы деп түсіндіріледі. Ал, «комплаенс тәуекелдер» - сәйкестік саласындағы заңдарға, ережелер мен стандарттарға сәйкес келмеуінен болатын санкциялар, қаржылық шығындар, компания беделіне нұсқан әкелетін тәуекелдер деп көрсетілген [16].

Ал, Оксфорд ағылшын сөздігінде ағылшын тілінен аударғанда ол «келісім», «сәйкестік» дегенді білдіреді. Халықаралық Комплаенс қауымдастығы (*Compliance Association*) оны қызметтің белгіленген талаптар мен стандарттарға жауап беруін қамтамасыз ету деп түсіндіреді [17].

Қазақстан заңнамасындағы КМС субъектілеріндегі сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызмет туралы үлгілік ережеде бұл ұғым КМС субъектілері мен оның қызметкерлерінің жемқорлыққа қарсы заңнаманың сақтауын қамтамасыз ететін функциясы деген анықтама берілген [18, 1-тарау, 5 пункт, 1-тармақша].

Нақты бекітілген комплаенс тізімі жоқ, ол әр саланың ерекшелігіне, заңнамалық, реттеушілік талаптар мен стандарттар, ұйымдардың ішкі саясаттарымен ерекшеленеді. Халықаралық және отандық тәжірибелерді зерделеу нәтижесінде бүгінде кеңінен қолданылып келе жатқан мынадай негізгі комплаенс түрлері бар.



Кескін -1 – Кең таралған комплаенс-қызмет түрлері.  
Ескерту – автормен халықаралық тәжірибелер негізінде жасалды.

Корпоративтік сектордағы комплаенстің даму кезеңі ХХ ғасырдың соңына келеді. Комплаенс қаржы саласындағы ережелер мен нормативтік талаптардың енгізілуінен бастау алып, кейін біртіндеп түрлі саланың маңызды бөлігіне айналған. Жаһандану процесі мен одан туындап отырған тәуекелдер ішкі бақылаудың одан әрі дами түсуіне ықпал еткен.

Зерттеу деректерінен комплаенс институтының Америка Құрама Штатының (*бұдан әрі –АҚШ*) қаржы секторында белсенді дамығанын көреміз. АҚШ-тың фармацевтика және тамақ өнеркәсібіндегі сапаны бақылаумен айналыстын азық- түлік және дәрі-дәрмек әкімшілігінің нарық қатысушыларына ұстануға міндеттеген ережелері кейін көпшілік компаниялардың ішкі құжаттарына негіз болған.

XX ғасырдың 70-ші жылдарында бизнесте өз жобаларын ілгерілету мақсатында шетелдік шенеуніктерге пара берген бірақатар корпорациялар тергеуге алынды. Бұл өз кезегінде 1977 жылы американдық жеке және заңды тұлғаларға шет елдерде пара беруге тыйым салған «Шетелдегі сыбайлас жемқорлық туралы» заңның қабылдануына негіз болған.

2001 жылы АҚШ-та ең ірі энергетика саласындағы ENRON компаниясы жемқорлық әрекеттері салдарынан банкроттыққа ұшырады. Бұл жағдайдан кейін 2002 жылы барлық компанияларда корпоративтік мінез-құлық кодексін қабылдауды, аудит жөніндегі комитеттердің жұмысын күшейту мен американдық реттеушілерге есеп беруге міндеттеген Sarbanes-Oxley Act Заңы қабылданды. Осыдан кейін түрлі саладағы ұйымдар комплаенс принциптері бар құжаттарды қабылдап, жауапты құрылымдар құруды жеделдеткен [19].

Осылайша, комплаенстің кез-келген экономика саласының міндетті құрамдас бөлігіне айналғанын, жемқорлық тәуекелдерін анықтауда, алдын алуда, жалпы ұйымның беделін сақтауда өз тиімділігін көрсеткенін аңғаруға болады.

ИСО 37001:2016 стандарты комплаенсті ұйымдастырудағы басты құжаттардың бірі болып табылады. Стандарттың 4.1 пунктінде ұйымның сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл менеджменті жүйесінде сыртқы және ішкі факторларды анықтау қажеттігі көрсетілген. Сондай-ақ, ұйымның функциялары мен процестерінің бір бөлігін аутсорсингке беру мүмкіндіктері қарастырылған. Стандарттың 5.3.2 пунктінде сәйкес сыбайлас жемқорлыққа қарсы қызмет тиісті ресурстармен қамтамасыз етілуі керек, қажетті құзіреттілік, мәртебе, өкілеттікке ие бола отыра тәуелсіз қызмет атқаруы қажет [20- 4,1 – 5.3.2 пункттер].

Комплаенстің мәні мен қызметі ISO 19600:2014 стандартында да ашып көрсетілген. Стандарт ішкі бақылауды басқарудың тиімді және жедел әрекет ететін жүйесін құру, енгізу, бағалау, қолдау және жақсарту нұсқауларын қамтиды. Нұсқаулықты қолдануда ұйымның қолдану дәрежесі, көлемі, құрылымы, сипаты мен күрделілігі ескерілуі қажет [21, 1-бөлім, 7 бет].

БҰҰ-ның Сыбайлас жемқорлыққа қарсы Конвенциясының 5 бабы әрбір қатысушы мемлекетке сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимылдың тиімді және үйлестірілген саясатын әзірлеу және жүзеге асыруды жүктейді. Сондай-ақ, 6 бап бойынша әрбір қатысушы мемлекет сыбайлас жемқорлықтың алдын алатын органдардың болуын қамтамасыз етуі тиіс [22, 5-6 бап].

Комплаенс қауымдастықтарының халықаралық федерациясының (*IFCA-Compliance Associations International Federation*) принциптері мен міндеттері комплаенс мамандардың және комплаенске мүдделі өзге де органдардың ортақ мүдделерін білдіруге бағытталған. Қауымдастық комплаенс мамандардың әлемдік деңгейде кәсіби танылуын, кәсіптік оқыту және озық тәжірибелерін таратуға жәрдемдеседі [23].

Қазақстан тәжірибесінде жаңа дамып келе жатқан комплаенс институты

үшін қауымдастықтың әлеуетін пайдалану арқылы, озық халықаралық тәжірибелерді отандық жүйеге енгізу маңызды. Қазіргі жағдайдағы КМС субъектілеріндегі комплаенс-қызметтегі кәсіби мамандар тапшылығын ескерсек, қауымдастық әлеуетін пайдалану арқылы халықаралық стандарттар негізінде сертификатталған мамандар даярлау, жаңа әдістерді енгізу комплаенс-қызметі жұмысы тиімділігін арттыра түседі деп санаймыз.

Халықаралық Комплаенс менеджменті комплаенс ұғымын ұйымның сыбайлас жемқорлық құқық бұзушылықтарға жол бермеуін және беделіне нұсқан келмеуін қамтамасыз ететін ішкі нормативтік құжаттарымен регламенттелген корпоративтік мәдениетті, ережелер мен рәсімдерді енгізуге бағытталған халықаралық деңгейде танылған ішкі сәйкестік жүйесі деген түсінік береді [24]. Халықаралық комплаенс менеджменті әр саладағы түрлі бағыттағы ұйымдардағы комплаенс жұмысын ұйымдастыруда басшылыққа алуға негіз болатын құжаттың бірі.

#### *Еуропалық Одақ ережелері*

Еуропалық Одақ ережелерінде комплаенс ішкі бақылау жүйесін сақтау міндеті талап етіледі делінген. Комиссияның Қаржылық реттеу регламентінің 92.3 бабына сәйкес қаржылық менеджмент және ішкі бақылауда сәйкессіздік оқиғаларының кез-келген жағдайлары туралы есептер беру міндеттелген.

Сондай-ақ, регламентте азаматтардың жеке деректерге қол жеткізу, түзету, бұғаттау, өшіру және қарсылық білдіру туралы өтініштерін қарау және азаматтардың өтініштеріне қысқа мерзімде уақытылы жауап беру заңды міндеттемелері айқындалған (25- 92.3 бап, 21, 36 беттер).

Лима декларациясының 3-бабы 2 пунктінде сәйкес жекелеген ведомстволар мен ұйымдардың ішінде ішкі бақылау (*комплаенс*) қызметтері құрылады. Сондай-ақ, декларацияның қағидаттарының 3 бабының 2 пунктінде ішкі бақылау жүйесі тәуелсіз қызмет атқаруы қажет деп атап өтілген [26–3 бап, 2 тармақ]. Қалған қағидаттар талабы басшылық органға бағыныстағы мемлекеттік органдар қызметіне жақын. Қазақстандық тәжірибеде зерттеу объектісі болып отырған КМС субъектілеріндегі комплаенс-қызмет заңнама бойынша Сыбайлас жемқорлыққа қарсы қызметтің (*уәкілетті орган*) құзіреті аясында қызмет атқарады.

Украинаның Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл Стратегиясында «комплаенс-офицерлер өз функциясын адал, тәуелсіз, озық халықаралық және ұлттық тәжірибелерді ескере отырып, кешенді түрде жүргізеді» деп көрсетілген. Олардың қызмет тиімділігі көрсеткіштерінің біріне нормативтік және заңнамалық актілердің халықаралық стандарттарға және озық әлемдік практикаға сәйкестігін деп көрсетілген. Сондай-ақ, комплаенс-офицерлер міндеттеріне сыбайлас жемқорлықтың алдын-алу, заңнамалық актілердегі жемқорлық тәуекелдерін жою және талдауға қоғамның қатысуын қамтамасыз ету жатқызылған (27 -14 бет).

Джеффри Капланның 2014 жылы тәуекелдерді бағалау жөнінде шыққан

кітабында комплаенске қатысты көптеген идеялар, әдістер, тәжірибелер, тәуекелдерді бағалау құралдары қамтылған. Аталған еңбек 2019 жылы комплаенс бағдарламалар тиімділігін бағалау бойынша Әділет департаменті басшылығымен жаңа тарау қосылып комплаенс мамандарға арналған нұсқаулық ретінде қайта басылып шыққан. Автордың пайымдауынша комплаенс тәуекелдерін бағалаудың бірінғай тәсілі жоқ. Тәуекелдерді бағалауды 3 элементтен тұрады деп қарастырып, оған тәуекелдерді анықтау, талдау және азайтуды жатқызған.

Зерттеуде шетелдік тәжірибеде комплаенс-бақылау жүйесінің болуы мемлекеттік реттеушінің талабы мен ұйым басшысының жауапкершілігі болып табылады делінген. Комплаенс-бақылау бизнес жауапкершілігін босатуға, жеңілдетуге негіз болатын саясаттарды, кодекстер мен ішкі актілерді берік ұстануға мүмкіндік береді. Комплаенс түрлі салалардағы жемқорлық тәуекелдерін реттеудің тиімді тетігі деп атап өтілген [28 - 7-11, 45 беттер].

Сингапурдің сыбайлас жемқорлықты тергеу Бюросы комплаенс-қызметті басқарудың 4 деңгейлі тәсілін ұсынады: комплаенс-қызметтің болуы, тиімділікті бағалау, бақылау, коммуникация-бақылау [29–99 бет)].

Ресей зерттеушілері Н.А.Ермакова, Ч.Ф.Ахуньянованың пайымдауынша комплаенс-қызметін ішкі бақылау жүйесі ретінде корпорацияларда кеңінен белсенді қолдануға болады. Олар комплаенс-қызмет күзіретіне түрлі нормативтік құжаттарды әзіреу мен қолданысқа енгізу, қызметкерлердің мінез-құлқы, ұйымдағы әртүрлі процестерді реттеуді бақылауға алу кіреді деп есептейді. Авторлар еңбегінде комплаенсті тиімді енгізудің басты факторлары, тиімсіз қызметтің салдары талданған. Олардың пікірінше, Ресейде комплаенс корпоративтік басқарудың ажырамас бөлігіне айналған, дегенмен заңмен анықтама берілмеген, ұйымдағы қызметі айқындалмаған [30, 5-8 бет].

В.И.Прасолов пен А.К.Чешунас комплаенстің өзекті мәселелерін зерделей келе, оны оңтайландыруда автоматтандыру және функцияларын аутсорсингке берудің тиімділігіне тоқталған [31 – 20-23 беттер].

В.С.Батаева, В.А.Черепанова комплаенстің шетел мен Ресейдегі тәжірибесін зерделеген. Олар комплаенс-бақылаудың корпоративтік басқарудағы тиімділігін, ұйымдастыру түрлерін шетелдік тәжірибемен байланыстыра талдаған. Ресей тәжірибесінде комплаенс-функцияны ұйымдастырудағы жауапкершілік компанияның жоғарғы басшылығына (*бас директор*), директорлар кеңесіне, сондай-ақ, комплаенс-функция қызметін атқаратын құрылым немесе тұлғаға жүктеледі және әрбір ұйымда әркелкі аталады. Авторлар комплаенс термині ресей тәжірибесіне Базель Банктік қадағалау комитетінің ұсынымдары негізінде келгенін баяндайды. Ұсынымда комплаенс қызметін атқаратын персонал туралы айтылғанмен, комплаенс-функцияны атқаратын арнайы ұйымдастырушылық құрылым құру айқындалмаған деп тұжырымдайды [32, 34 бет].

Зерттеу ақпаратына сүйенсек Ресейде жаңа Корпоративтік басқару

кодексінің қабылдануымен көптеген компанияларда комплаенс-функцияны жүзеге асыратын ішкі бақылау құрылымдары құрыла бастаған Компаниялар жаңа корпоративтік басқару түрін белсенді енгізіп жатқанмен бизнес-құрылымдарда алаяқтық, сыбайлас жемқорлық құқықбұзушылықтарының азаймай отырғанын атап өткен [33, 31 бет]. Зерттеуден ұйымдарда комплаенс-функцияны ұйымдастырудың біріңғай тәсілінің болмауын, кәсіби комплаенс мамандарға қажеттіліктің өзектілігін көруге болады

О.Б.Иванов өз жұмысында Германияның ішкі бақылау, тәуекелдерді басқару, ішкі аудит жұмысын жолға қою, комплаенс-функция стандарттарын қолдану тәжірибелерін талдаған. Германия тәжірибесінде арнайы комплаенс құрылымдары бар, олар ақпаратты жинау, сараптау және талдаумен айналысады. Осы жұмыстарды ұйымдастыруда АҚ-ның бақылау кеңесі маңызды роль атқаратынын атап өткен [34,140 бет].

О.О Выползова, Ю.В Маркин комплаенсті тәуекелдерді басқару процесі деп көрсетеді. Ұйымдағы қаржылық тәуекелдер мен экономикалық құқықбұзушылықтардың алдын алу мен азайтуда ішкі бақылау жүргізу қажет, яғни комплаенс-бақылау болу керек деп санайды. Авторлар комплаенстің негізгі бағыттарына мыналарды жатқызған:

- тәуекелдерді анықтау;
- тәуекелдерді азайту және жою үшін ұсынымдар дайындау;
- тәуекелдерді азайту бойынша бақылауды жүзеге асыру.

Бұл негізгі бағыттарды қамтамасыз ету ұйымның қаржылық және өзге де шығындарының пайда болу тәуекелдерін азайтады. Ұйым басшылары комплаенс- бақылау барысында төменде көрсетілген тәуекелдерді және осы тәуекелдерді азайтуға бағытталған ұсынымдарды ескеруі қажет деп санайды.



Кескін -2 – комплаенс-қызмет және оны азайту ұсынымдары  
Ескерту – автормен дереккөз негізінде жасалды [35].



Қорыта келгенде, авторлардың пайымдауынша тиімді комплаенс жүйесі – ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттырып, жаңа кәсіби деңгейге көтереді.

Дегенмен, көптеген ұйымдар комплаенстің мәнін түсінбейді, ішкі бақылау жүргізуді аса маңызды емес деп санайды деп тұжырымдаған [35 – 52,54-55 беттер]. М.Б.Гранкин, М.Г.Жигас корпоративтік басқарудағы дұрыс жолға қойылған комплаенс компанияның бәсекелестік ортадағы беделін арттырып, тәуекелдердің алдын алуда тиімділігін көрсетеді деген [36].

М.С.Катаргулова, Н.А.Кабанова комплаенс-бақылау тұжырымдамасының негізгі аспектілерін зерттеген. Сондай-ақ, ішкі бақылау жүйесінің орта және ірі кәсіпорындар қызметіндегі өзектілігін талдаған. Оның ұйым қызметіндегі ролі, ұйымдағы тәуекелдерді басқаруда қорғаныстың үш желісі моделін зерттеген.

Зерттеушілер комплаенс-функциясын жетілдіру бойынша шараларды енгізу ұйымдарда қаржы шығындарын болдырмауға, оның тартымдылығын сақтауға мүмкіндік береді деп тұжырымдаған. Зерттеуде ГМК «Норникель» кәсіпорнының комплаенс-функциясының құрылымын қарастырып, оны жетілдіру жолдарын ұсынылған [37, 4-6 беттер].

Ал, И.И.Ординарцев комплаенс жүйесінің дәстүрлі бақылау механизмінен ерекшелігі, оның бұзушылықтарды өз бетінше анықтап, алдын ала тиісті шарасын алуында деп тұжырымдаған. Автор Ресейдегі комплаенс жүйесі бойынша заңнаманың шетелдік тәжірибеден саны жағынан да, сапасы жағынан да артта қалғанын атап өткен. Компаниялар тәуекелдерді басқаруда шетелдік нормативтік құжаттарға сүйенуге мәжбүр. Сол себепті комплаенс бойынша нормативтік- құқықтық базаны халықаралық тәжірибеге жақындату қажет деп санайды [38, 31- 38 беттер].

С.Р.Купянская еңбегінде Ресейде комплаенс сыбайлас жемқорлыққа қарсы тиімді құрал екені қаралып келгенмен, 20 жылдан астам уақыт заңнамалық тұрғыда енгізілмей отырғанын жеткізген. Ол Ресейдегі комплаенстің дамуына шетелдік заңнамалық актілердің маңызы зор екенін атап өтіп, жоғарыдағы И.М.Ординарцевтің пікірін қуаттай түседі.

Автордың мәлімдеуінше Базель комитетінің арқасында Ресей Федерациясының Орталық банкі 2007 жылы ішкі бақылау туралы ұсынымын жариялаған. Қазір осы құжаттың банк жүйесіндегі комплаенстің негізгі құжаты болып табылатынын жеткізген [39 -26 бет]. Мұны өз зерттеулерінде Б.С.Батаева, В.А.Черепанова атап өткен [32].

Ресей ғалымдары мен зерттеушілерінің еңбектерін жүйелейтін болсақ, негізінен олар комплаенстің ұйымдағы ролі, құқықтық аспектілері, ішкі бақылау, халықаралық тәжірибені енгізу жақтарына кеңінен тоқталған.

Дегенмен, комплаенстің ұйымдағы корпоративтік басқаруға әсері, корпоративтік мәдениетті қалыптастырудағы ролі бойынша зерттеулер айтарлықтай аз. Зерттеушілердің басым бөлігі Ресейде комплаенстің заңмен реттелмегенін, біріңғай талаптардың жоқтығын, ұйымдарда комплаенс-

қызметтің әрқелкі жүргізіліп жатқанын атап өткен. Халықаралық озық тәжірибелердің тиімділігіне тоқталып, комплаенсті ілгерілетуде халықаралық стандарттар ұсынымдарын басшылыққа алуға шақырған.

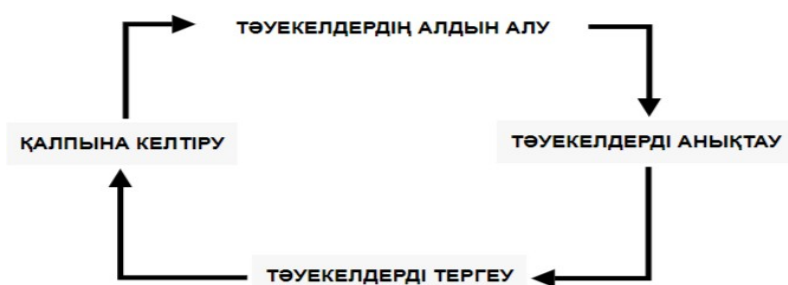
Жалпы ағанда зерттеушілердің барлығы комплаенстің жемқорлық тәуекелдерін реттеудегі тиімді құрал екенін және құқықбұзушылықтарды өз бетінше анықтап, тиісті шара қолдануда маңызы зор институт екенін атап өткен.

Көпшілік зерттеулер жалпы ағымдағы жағдайды сипаттау, проблемаларды айқындаумен шектелген. Проблемаларды шешудің нақты тетіктері мен жолдары ұсынылмаған.

Көрші елдегі комплаенс жүйесінің жекелеген салалардағы элементтерін қазақстандық тәжірибеге енгізуге болады. Бірақ толық үлгі ретінде қабылдау тиімділігі аз. Қазақстандық тәжірибе Ресейге қарағанда едәуір дамыған. Бастысы заңнамалық тұрғыда реттелген. Ал, оның тиімділігін жетілдіру мәселесі бөлек сұрақ. Сондықтан да, бұл зерттеу сұрағы ретінде қаралып отыр.

Veronica Root Martinez ішкі бақылау процесі жөніндегі мақаласында комплаенс-қызметінің маңыздылығына тоқталған. Тиімді комплаенс бағдарламасын құру көптеген ұйымдар үшін қиын міндет болып табылатынын атап өткен. Оның негізгі себептерінің біріне уақыт пен ресурстың жетіспеушілігі деген тұжырым жасаған.

Ұйымдардағы корпоративтік теріс қылықтардың орын алуы және оның жиі қайталануы ұйымдағы комплаенстің сәтсіз ұйымдастырылуының көрінісі. Сондықтан ұйымдарда комплаенс бағдарламасын жүзеге асырудың 4 кезеңдік жүйесін сақтау қажеттігін алға тартады [40].



Кескін-3 – комплаенс-қызмет жүйесі.

Ескерту – автормен дереккөз негізінде жасалды [40].

Donald C. Langevoort еңбегінде комплаенстің АҚШ-да жемқорлық тәуекелдерінің алдын алу заңнамасында маңызды орын алатынын атап өткен. 2015 жылдың ортасында АҚШ заң институты ұйымдарда заңнаманы сақтау принциптерін сақтау жобасын жасауды бастаған.

Автор корпорациялар тарапынан комплаенс жүйесіне баса көңіл бөлініп, қомақты ресурстар тартылып жатқанын және оған сұраныстың артып келе жатқанын жеткізген [41 – 933-977 беттер].

Ф.С.Амонов, Г.Б.Нурмухамедова зерттеулерінде Өзбекстандағы

комплаенс- қызметтің мемлекеттік деңгейде жүзеге асырылуы талданған. Зерттеушілер тиісті нормативтік құжаттарды әзірлемей және бизнес-процестерге комплаенс-қызметті енгізбей сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл саясатын жүргізу жеткіліксіз деп санайды. Сондай-ақ, комплаенс-қызметке арнайы білімі бар мамандар дайындау, ұйымдарда корпоративтік жүйе мен персоналмен жұмысты жүйелі жоға қою қажеттігін алға тартады.

Авторлар Өзбекстанда соңғы жылдары осы бағытта жүргізіліп жатырған реформаларға тоқталған. «Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс» - сыбайлас жемқорлыққа қарсы заңнаманың талаптарын сақтауға және оның бұзылуын болдырмауға бағытталған құқықтық және ұйымдастырушылық шаралар жиынтығы» - деген түсінік берген [42 – 84 бет].

К.Ю.Юшко еңбегінде компанияларда, әсіресе қаржы институттарында қазіргі заманғы комплаенс жүйесін енгізу тиімді корпоративтік басқаруға қол жеткізуге ықпал етеді. Бірақ Белоруссиядағы компаниялардың көпшілік топ-менеджерлері кәсіпорындарда комплаенсті енгізуге мүдделі емес және бизнесті табысты жүргізудің маңызды құралы ретінде санамайды деп атап өткен.

Заңнама мен ішкі нормативтік актілерге тұрақты мониторинг жүргізу, үздік халықаралық практиканы Белорусь тәжірибесіне енгізу қажеттілігі өзекті болып отыр деген тұжырым жасаған [43 – 172-173 беттер].

Автор комплаенс-бақылаудың құрылымы, бағыттары, нақты өзекті мәселелері туралы ашып көрсетпеген. Комплаенс-қызметтің тиімділігін ішінара халықаралық тәжірибеге мысал келтіре отырып баяндаған. Автор Белоруссиядағы комплаенс жүйесінің тиімсіз жұмыс жөніндегі тұжырымымен шектелген.

Отандық тәжірибеде сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс жөнінде зерттеулер аса көп емес. Бірқатар зерттеушілер комплаенстің жекелеген принциптері мен бизнес-процестерін зерттеген. Мысалға: Е.Жаров өз зерттеуін КМС субъектілерінде сыбайлас жемқорлыққа қарсы жүйенің тиімділігін бағалау мәселесіне арнаған.

Автор халықаралық стандарттар ұсынымдары, АҚШ Әділет министрлігінің, Франция, Сингапур мемлекеттерінің, COSO ұйымының сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін басқару, комплаенс-қызмет тиімділігін бағалау тәжірибелерін талдаған [44, 13-19 беттер].

Отандық КМС субъектілеріндегі комплаенс-қызмет турлы заңнамалар мен нормативтік-құқықтық актілерді зерделеу нәтижелері қолданыстағы комплаенс-қызмет принциптері мен қағидаларын жасауда уәкілетті органның халықаралық тәжірибеге сүйенгенін көреміз.

Дегенмен, КМС субъектілері басшылыққа алып отырған комплаенс-қызмет туралы үлгілік ереже халықаралық стандарттарға сәйкес келгенмен, комплаенс-қызметтің тәуелсіздігі, жұмыс тиімділігін бағалауы жағынан жетілдіруді қажет етеді. Комплаенс-қызметтің басым бөлігінің тікелей басшылыққа бағыныстылығы мен нақты тиімділікті бағалау тетігінің болмауы

жемқорлық тәуекелдерімен күреске өз әсерін тигізеді деп санаймыз.

Отандық зерттеушінің бірі А.Ф.Мухаметов сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл бағытындағы АҚШ; Ұлыбритания, Финляндия, Эстония, Нидерланды, Сингапур және Қытай елдерінің тәжірибелеріне тоқталып, сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатты қамтамасыз етудегі тиімді әдістерін ұсынған [45, 4- 16 беттер].

Ахметов Г.Г, Матенова Ж.Н еңбектерінде КМС субъектілеріндегі комплаенс- мәдениетті қалыптастырудың өзектілігі мен маңызы туралы талдау жасалған. Авторлар зерттеуде ҚР Құқықтық саясатты зерттеу орталығы директорының міндетін атқарушы Татьяна Зиновичтің комплаенс-қызметтің көпшілігінің жұмысында формалдық басым деген пікірін мысалға келтірген.

Авторлардың пікірінше көптеген қазақстандық компанияларда комплаенс-офицерлер қызметін заң қызметтеріне қоса атқаруға жүктейтіні немесе прокуратура, қаржы полициясы, өзге де құқық қорғау органдарынан бостылғандар шақырылатынын көрсеткен. Комплаенс-қызметті заңгер дәрежесі бар кез-келген адам орындауға құқылы деген миф қалыптасқанын атап өткен.

Автор комплаенс тәуекелдерді ішкі бақылау мен басқарудың тиімді жүйесі және корпоративтік басқару, акционерлер мен компания қатысушылары алдындағы міндеттемелерді орындаудың кепілдерінің бірі деген тұжырым жасаған. Комплаенс-мәдениеті компанияның құнын арттырады және барлық стейхолдерлердің сеніміне ие болуға әкеледі делінген [46 – 9, 98 беттер].

Автордың ұйымдарда ішкі бақылауды ұйымдастыруда кадр мәселесіне аса мән бермейді, формалды түрде өзге құрылымдар мен тұлғаларға қызметіне қоса атқаруға жүктеу жағдайлары бар деген пікірмен келісуге болады. Оған комплаенс- офицерлер арасында жүргізілген онлайн-сауалнама нәтижесі дәлел.

Комплаенс-қызмет функцияларын орындайтын жауапты құрылым немесе тұлға айқындалған ба? деп қойылған сауалға респонденттердің 78,2 % құрылған деп көрсетсе, 16,8% өзге құрылымдар мен тұлғаларға жүктелгенін, 5,0 % жауапты құрылым немесе тұлға айқындалмағанын көрсеткен.

Сыбайлас жемқорлыққа қарсы заңнаманың 16 бабына сәйкес КМС субъектілерінде сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызмет функциясын атқаратын құрылымдық бөлімшелер анықтау жүктелген.

Сондай-ақ, бұл норма КМС субъектілеріндегі комплаенс-қызмет туралы үлгілік ереженің 1-тарауының 7-8 пункттерімен айқындалған. Үлгілік ережеде комплаенс-қызмет функциясын басқа құрылымдық бөлімшелердің функциясымен ұштастыруға болмайтыны, өкілеттіктерін тәуелсіз жүргізуін қамтамасыз ету жүктелген. Онлайн-сауалнама нәтижесінен заң мен үлгілік ереже талаптарының әліде сақталмай отырғанын көреміз.

Ұйымда комплаенс-қызмет туралы Үлгілік ереже бекітілгені жөніндегі сұрауға респонденттердің 12,9% үлгілік ереже бекітілмеген деп жауап берсе, 5,9 % үлгілік ереже енді жасалып жатыр деп жауап берген.

## 2. Утверждено ли Вашей организации Положение об антикоррупционных комплаенс-службах?

101 ответ

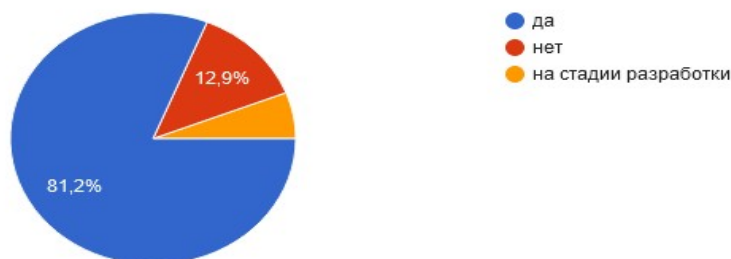


Диаграмма-1 – онлайн-сауалнама нәтижесі.  
Ескерту – уәкілетті органның телеграмм чаты.

Уәкілетті орган тарапынан үлгілік ереженің 1 жыл бұрын ұсынылғанын ескерсек, бұл бірқатар КМС субъектілерінде комплаенс-қызмет жұмысына немқұрайлықтың орын алып отырғанын көрсетеді.

Зерттеу барысындағы әдебиеттерге шолудан комплаенс-қызметтің ұйымдарда тәуекелдердің алдын алу, жалпы ұйымның беделін сақтауда маңызды роль атқаратын жүйе екенін көреміз.

Комплаенстің маңызы мен қызметіне халықаралық стандарттар мен көптеген зерттеушілердің еңбектерінде түсіндірме берілген. Халықаралық стандарттардың ұсынымдары комплаенстің тәуелсіз қызметін, басқарушы органға есептілігін, ашықтығын алдыңғы кезекке қойған. Зерттеушілердің басым бөлігі халықаралық тәжірибені басшылыққа алу қажеттігін атап өткен.

Зерттеу нәтижесінен байқағанымыз комплаенс батыс елдерінде жақсы дамыған, жүйелі жолға қойылған. ТМД кеңістігіндегі елдерде жаңа даму сатысында екенін көрсетіп отыр. Әлі де болса, ішкі бақылаудың мақсат-міндеттері, функциялары мен принциптері туралы түсінік аз. Комплаенс туралы басшылық құжаттар жетілдіре түсуді қажет етеді деп санаймыз.

## 1.2 Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметін енгізудегі халықаралық озық тәжірибелерге шолу

Жемқорлық ежелгі заманнан мемлекеттік құрылымда кез-келген елде болған, әлі де бар зиянды құбылыс. Әр елде жемқорлықпен күрестің әралуан тәсілдері қолданылып келеді. Ол бірқатар елдерде оң нәтиже беріп жатса, енді бірінде тиімділігі аз. Жүргізілетін жұмыстың нәтижелілігі көп жағдайда саяси ерік-жігер мен мемлекеттің берік ұстанған саясатына байланысты екенін халықаралық тәжірибеден көреміз.

Жаһандану заманында жемқорлық белгілі-бір мемлекеттік деңгейдің шекарасынан шығып кетті. Кез-келген мемлекетте халықаралық шарттар негізінде жұмыс жасайтын үлестік шетелдік компаниялар бар. Бұл құбылыс қазақстандағы квазимемлекеттік секторға да тән. Әсіресе, стратегиялық басымдыққа ие салаларда шетелдік үлесі бар компаниялар басым. Бұл өз кезегінде аталған салада жемқорлық тәуекелдерінің жоғарылығын көрсетеді. Сондықтан да КМС субъектілерінде комплаенс-қызметтің болуы және тиімді жұмыс жүргізуі үлкен маңызға ие.

Халықаралық тәжірибеге сүйенген кезде біз алдымен БҰҰ, Еуропалық Одақ органдары (*бұдан әрі – ЕО*), ЕЫДҰ, Дүниежүзілік банк сияқты ұйымдардың қағидаттары мен ұсынымдары, деректерін негізге аламыз. Сондай-ақ, үкіметтік емес ұйымдар зерттеулері, Transparency International сыбайлас жемқорлықты түйсіну индексі, өзге де халықаралық индекстер мен рейтингтер назарға алынады.

Барлық сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимылды білдіретін халықаралық ұйымдардың миссиясы мен ортақ мақсаттары ұқсас. Мысалға: ЭЫДҰ, ЕО, Transparency International индексі анықтамаларында сыбайлас жемқорлық экономиканың дамуына кедергі келтіретін, бәсекелестікке теріс әсер ететін, инвестицияларды тежейтін, тауарлар мен қызметтер құнын арттыратын құбылыс деген түсінік берілген. Сондай-ақ, жемқорлықтың салдары демократияны әлсіретеді, түптеп келгенде теңсіздікті, кедейлікті, әлеуметтік бөлінуді күшейтеді деп тұжырымдайды.

### *ЭЫДҰ стандарттары*

ЭЫДҰ халықаралық пара беру мен сыбайлас жемқорлыққа қарсы күрес жүргізуде 1989 жылдан маңызды роль атқарады. ЭЫДҰ Конвенциясы БҰҰ, ЕО, өзге де халықаралық ұйымдардың құжаттары секілді сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл саясатын жүзеге асырудағы басты құжаттардың қатарына жатады [47]. ЭЫДҰ-ның Кәсіпорындар үшін бизнесті жауапкершілікпен жүргізу туралы Нұсқауларында ұйымдардың өз жұмысында тиісті бақылау жүйелері, атап айтқанда тәуекелдерді басқару, қаржылық және жедел басқару, заңға және тиісті стандарттарға сәйкестігін қамтамасыз ету қажеттігі көрсетілген. Сәйкестікті бақылау жүйесінде еншілес компанияларда назардан тыс қалмауы, ұйым қызметкерлері компания саясаты туралы үнемі хабардар болып отыруы

кажет. Ақпараттың ашықтығында басқару құрылымы мен оның саясаты, оны жүзеге асыру процесі, келісімдердің орындалмау қаупі, ішкі аудит, тәуекелдерді басқару мен сәйкестік жүйелері қамтылуы тиіс. Ашықтық принциптері ұйымда сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимылдың тиімді жүзеге асуына мүмкіндік береді делінген [48].

Адам құқықтары жөніндегі жоғарғы комиссар кеңсесінің жемқорлыққа қарсы іс-қимылдың ұлттық стратегиялары мен саясатында адам құқықтарын интеграциялау кезінде кездесетін қиындықтар мен қолданылатын озық тәжірибелердің есебі жасалған.

Австрияның Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл Федералды Бюросының (ВАК) тұжырымдауында сыбайлас жемқорлықтың жеке адам мен қоғамға үлкен шығын әкелетін құбылыс екені көрсетілген.

БҰҰ-ның Сыбайлас жемқорлыққа қарсы Конвенциясының 5-бабына сәйкес дайындалған Австрияның Ұлттық стратегиясы (NACS) жемқорлықтың алдын алу мен онымен күресудің бірінғай тәсілін қамтамасыз етеді. NACS федералдық министрліктер, Австрияның аймақтары, азаматтық қоғам мен басқа да институттар мен мүдделі тараптар арасында ынтымақтастық жасауға бағытталған.

ВАК сыбайлас жемқорлықпен күрестің бірінғай 4 негізгі міндеті ретінде алдын алу, білім беру, заңнама, құқық қолдану мен ынтымақтастықты ұсынады.

Алдын алу және білім беру міндеттері сыбайлас жемқорлық құбылыстарын ғылыми талдауға, алдын алу бойынша кеңес беруге, яғни, жемқорлықтың алдын алу принципіне негізделген.

Сыбайлас жемқорлыққа қарсы ережелердің сақталуын (*комплаенс-қызмет*) Австрияның Аудиторлық Палатасы (*Rechnungshof*) мен ішкі аудит департаментінің күзіретті бөлімі атқарады. Ал, білім беру мен оқытуды Федералдық мемлекеттік қызмет және спорт министрлігінің академиясы жүргізеді. Жемқорлықтың алдын алу бойынша дайындықтан өту барлық мемлекеттік қызметшілер үшін міндетті болып табылады. Сондай-ақ, Федералдық қаржы, қорғаныс, ішкі істер министрліктері және Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл жөніндегі Федералдық Бюрода өз күзіреті шегінде кәсіби этика мен қызметшілердің міндеттері бойынша арнайы тренингтер өткізеді [49].

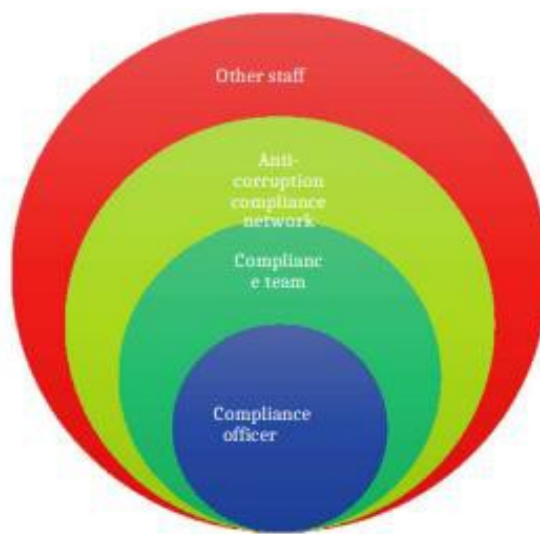
БҰҰ Конвенцияның (*UNCAC*) 5-бабы қатысушы мемлекеттерден сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимылды тиімді, үйлестірілген тәжірибесі мен саясатын әзірлеуді, енгізуді немесе қолдауды талап етеді [50].

Финляндия Үкіметінің 2021-2023 жылдарға арналған Ұлттық Сыбайлас жемқорлыққа қарсы Стратегияда сыбайлас жемқорлықтың жеке адамдар мен жалпы қоғамға зиянды құбылыс екені көрсетілген. Ол экономикалық дамуды бәсеңдетіп, демократия, адам құқықтары мен бәсекелестікті жүзеге асыруда ауыр зардаптар әкелетіні атап өтілген. Сондай-ақ, жемқорлыққа жеке басының мүддесін кез-келген жағдайда қызметтік жағдайын теріс пайдалану деген түсінік берілген. Финляндияда сыбайлас жемқорлық жасырын құқықбұзушылық болып

табылады, жемқорлық әрекеттердің тек бір бөлігі ғана құқық қорғау органы назарына жеткізіледі. Жемқорлық туралы статистикалық мәліметтер толық емес және жемқорлыққа қатысты зерттеулер салыстырмалы түрде аз жүргізілетіні көрсетілген. Тәуекелі жоғары салаларға құрылыс, қала құрылысы, мемлекеттік сатып алу, конкурстық сауда-саттық, саяси шешімдер қабылдау, партиялық және сайлауды қаржыландыру жатқызылған [51]. Парақорлық пен сыбайлас жемқорлық индексіне Финляндия 2 орында (1 орын Дания, 37-орын Қазақстан) [52].

Франция сыбайлас жемқорлыққа қарсы агенттігі корпоративтік комплаенске арналған Практикалық нұсқаулығында комплаенс-функцияны ұйымдастырудағы жоғарғы басшылықтың міндеттемесі айқындалған. Оған тәуекелдерді анықтау және бағалау, саясат және әдістер, оқыту-қарым-қатынас, тұрақты бақылау мен есеп беруді жатқызған. Сондай-ақ, жоғары басшылыққа комплаенске жеткілікті дербестік пен ресурстар беру, қызметті орындау кезінде туындайтын кез-келген кедергілерді жоюға көмектесу, тәуекелдерді ескеретін және оның тиімділігін қамтамасыз ететін тиісті бағдарламаны енгізу қажеттігі де көрсетілген. Басқаруды жеңілдету үшін комплаенс функцияларын кадр бөлімі, құқықтық, қаржылық, ішкі бақылау, ішкі аудит және техникалық бөлімдермен үйлестіру тәуекелдердің алдын алуда тиімді болады делінген.

Практикалық нұсқаулықта жемқорлыққа қарсы комплаенс-функцияны басқаруда компанияның бизнес-моделі, коммерциялық қызметтің көлемі, комплаенстің жеткілікті қызметі, жоғарғы басшылықтың міндеттеме деңгейі т.б ескерілуі қажет делінген. Франция тәжірибесінде ұйымдағы комплаенс құрылымының негізі комплаенс-офицер, одан кейінгі орында комплаенс команда, одан кейін сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс желі, одан кейін басқа қызметкерлер құрайды.



Сурет-1 - Ұйымның комплаенс құрылымы  
Ескерту – дереккөз негізінде жасалды [53].



Практикалық нұсқаулықта комплаенс өз міндетін орындауға қажетті адами және қаржылық ресурстармен толық қамтылу қажеттігі айтылған.

Комплаенске бөлінетін шығыстарға:

- заңнама талаптарын сақтау бойынша арнайы команда;
- үшінші тараптың адалдығын тексеру құралдары, ішкі ақпараттандыру, тәуекелді басқару құралдары,
- оқыту жүйесін әзірлеу және енгізу;
- сыртқы кеңесші немесе қызмет көрсетуші қызметін кез-келген уақытта пайдалану жатады деп көрсетіген.

Францияның ішкі мониторинг және бағалау жүйесі үш қорғаныс желісі арқылы жүзеге асырылады:

**Бірінші қорғаныс желісі:** кез-келген мәселе ережеге сәйкес комплаенске хабарланады, ол проблеманы талдайды және түзету шараларын қолдану керектігін анықтайды;

**Екінші қорғаныс желісі:** тәуекел жағдайға қолмен және автоматтандырылған тексерулер жүргізеді;

**Үшінші қорғаныс желісі:** ішкі аудит тексереді, кейін есеп дайындап жауапты адамға жібереді. Есепте ұсыныстар мен түзету шаралары анықталуы мүмкін [53, 5-9 бет].

Қазақстан бүгінде Еуропа мен АҚШ арасындағы 46 елдің ішінде Орталық Азияда Жемқорлыққа қарсы күрес жөніндегі мемлекеттер тобы (ГРЕКО) ұйымына кірген жалғыз өкіл болып табылады. ГРЕКО ұсынымдарының орындалуы қаралған 96-шы пленарлық отырыста Қазақстанның есебі тыңдалған. Сарапшылар тарапынан жемқорлыққа қарсы заңнаманы жетілдіру бойынша жұмысқа оң баға берілген.

ГРЕКО бағалаудың 1 және 2 раунд нәтижелері бойынша 27 ұсыным әзірленген. Соның ішінде біз қарап отырған зерттеу сұрағына қатысты жемқорлыққа қарсы органдардың тәуелсіздігін күшейту, мүдделер қақтығысын реттеу, ұйымдардың шешім қабылдаудағы ашықтығы мәселелері бар [54]. Қазақстан аталған ұсынымдар бойынша практикалық шаралар қабылдау үшін 1,5 жыл ішінде ауқымды жұмыстар атқаруы қажет.

ЕО-тың Қаржылық реттеу регламентінде қаржылық менеджмент пен ішкі бақылау жүйесін сақтау міндеті комплаенске жүктелгенін жоғарыда айтқан болатынбыз. Бұл ЕО-та бұл салаға ерекше мән беріп отырғанын көрсетеді [55–36 бет].

Transparence International сыбайлас жемқорлықты түйсіну индексінің миссиясы – сыбайлас жемқорлықты тоқтату және қоғамның барлық деңгейінде және барлық салаларда ашықтықты, есеп беруді, жемқорлық әрекеттеріне сатылмауды насихаттау болып табылады.

Миссияның ашықтық, есеп беру, насихат міндеттері зерттеу объектісі болып отырған КМС субъектілеріндегі комплаенс-қызметке де тән.

Халықаралық индекстің 2023 жылғы қорытындысында Шығыс Еуропа мен Орталық Азия елдері заңның жүйелік бұзылу үстемдігі мен авторитаризм, сыбайлас жемқорлықпен бетпе-бет келіп тұр деп тұжырым жасалған.

Қорытындыда Қазақстанның жемқорлық проблемаларын шешуде, оның ішінде құқықтық реформалар мен ұрланған активтерді қайтаруда белгілі бір прогреске қол жеткізгені атап өтілген. Бірақ, қол еткен жетістіктері автократиялық басқару, сот жүйесінің ашықтығы мен тәуелсіздігінің болмауынан көлеңкеде қалуда деген тұжырым жасалған.

Елеулі прогреске жету үшін жемқорлық бастамаларын неғұрлым кең демократиялық реформалар арқылы қамтамасыз ете отырып, ашық және саяси араласусыз еркін етуі тиіс делінген [11].

Украинаның Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл Стратегиясында «сыбайлас жемқорлықтың алдын алу жөніндегі өкілеттік берілген бөлімшелер (*тұлғалар*) мен комплаенс-офицерлерге өз функциясын атқарудағы тәуелсіздік принципі айқындалған. Украина тәжірибесінде мүдделер қақтығысы және онымен байланысты шектеулердің алдын алу, реттеу, бақылау, қабылданған шешімдер мен келісімдерді тиімді анықтауда ІТ-құралдарды қолдану тиімділігін көрсеткен. Бұл әдіс анықталған бұзушылықтарға шұғыл ден қоюға және әрекет етуге мүмкіндік берген [27 – 18 бет].

Украинаның Сыбайлас жемқорлыққа қарсы ұлттық бюросы Еуропадағы ИСО 37001:2016 стандарты талабына сәйкестігін растаған алғашқы құқық қорғау органдарының бірі болып табылады.

ИСО 37001:2016 стандартының 4.1 пунктінде тәуекелдерді басқару менеджментінде мақсатқа жетуге әсер ететін сыртқы және ішкі факторлар айқындалған.



Кескін-4 – сыртқы және ішкі факторлар  
Ескерту – автормен талдау нәтижесінде жасалды [20].

Стандарттың 3.5 пункті бойынша Сыбайлас жемқорлыққа қарсы қызметке (*Anti-bribery compliance function*) осы салада өкілеттік берілген жауапты тұлғалар жатады. Олардың өкілеттігі мен міндетіне:

- ұйымның жемқорлыққа қарсы іс-қимыл менеджменті жүйесін әзірлеу мен енгізуін бақылау;
- ұйымда персоналға кеңес беру және басшылық ету;
- жемқорлыққа қарсы іс-қимыл жүйесі құжаттарының талапқа сәйкес келуін қамтамасыз ету жатады деп көрсетілген.

Сондай-ақ, олардың күзиреті, өкілеттігі тәуелсіз болуы тиіс. Комплаенс-қызметі жұмысын ұйымдастыруда ұйымның көлемі, адам саны, жемқорлық тәуекелі сияқты факторларына мән беру қажет [20 –18 бет].

Зерттеу нәтижесі көрсетіп отырғандай КМС субъектілеріндегі комплаенс-қызмет жұмысын ұйымдастыруда халықаралық стандарттар ұсынымдары сақтала бермейтінін көреміз. Қолданыстағы КМС субъектілердегі комплаенс-қызмет туралы үлгілік ережеде тәуелсіз басқару органы жоқ комплаенс-қызметтің ұйымның тікелей басшылығына тәуелділігі сақталып отыр.

Джеффри Капланның комплаенс мамандарға тәуекелдерді бағалауға арналған әдістемелік кітабында тәуекелдерді бағалаудың мынадай принциптері көрсетілген:

**Біріншіден:** тәуекелдердің ықтималдылығын бағалау, сәйкестік бағдарламасының элементтерін қалай, қайда, қашан қолдану керектігі туралы шешім қабылдау;

**Екіншіден:** тәуекелдерді бағалаудың пайдалылығын қызметкерлер арасында сауалнама жүргізу арқылы анықтау;

**Үшіншіден:** бұзушылықтардың орын алу ықтималдығы жоғары жағдайларда сәйкестік тәуекелдердің ықтималдығы мен әсеріне бағалау жүргізу. Тәуекелдердің факторлары мен сипатын, сценарийлерін болжау;

**Төртіншіден:** тәуекелдерді бағалау тәуелсіз процесс болуы керек;

**Бесіншіден:** сәйкестік тәуекелдерін бағалауда ұйымға қауіп төнетін салаларды анықтау қиындық тудыратындықтан, тәуекелдерді хабарлайтын қызметкерлер үшін жасырын ұйымның адвокаттық құпиясы аясында бағалау жүргізу.

Автор тәуекелдерге бағалау жүргізу жұмысының алдында назарға алуды қажет ететін мәселелерді айқындаған: Атап айтсақ:

- сәйкестік саясатының қажеттігін немесе бар саясатты қайта қарау қажеттілігін анықтау;
- мінез-құлық кодексін ашатын сұрақ-жауаптарды әзірлеу;
- салалар бойынша комплаенс оқытулар қажеттігін анықтау;
- комплаенс-бақылау хаттамаларын, мониторинг құралдарын және басқа да тәсілдерін дайындау немесе жетілдіру;

- жоғары басшылықпен немесе ұжыммен алдын-ала келісімді қажет ететін, тәуекелдерді басқаруды қажет ететін тәуекелдерді анықтау;
- жоғары тәуекелі бар салаларда қосымша есептілік пен қадағалау міндеттерін белгілеу;
- тәуекелдерді ескере отырып комплаенстің лауазымдық нұсқаулары, тиімділікті бағалау критерийлері және құрылымдық бөлімшелерінің жоспарларын толықтыру;
- ұйымның ынталандыру қызметінде комплаенс тұрғысынан негізсіз тәуекелдер барлығын анықтау;
- комплаенс бағдарламаларының мердігерлерге, жеткізушілерге және басқа да үшінші тараптарға қай жерде және қаншалықты қолданылу қажеттігін бағалау;
- тәуекелдердің жекелеген салаларына бағытталған комплаенс қызметінің тиімділігін анықтайтын көрсеткіштер әзірлеу;
- комплаенс бағдарламалар шешуі тиіс шынайы әдеп мәселелерін анықтау; қызметкерлердің компанияның миссиясымен сәйкестігіне байланысты мәдени тәуекелдерді анықтау;
- комплаенс бағдарламаның жүзеге асырылуын қадағалау негізін жасау; болашақ тәуекелдерді бағалау негізін жасау [28 – 8-11 беттер].

Зерттеу барысында саяси-экономикалық тығыз байланыстағы Тәуелсіз Мемлекеттері Достастығы (ТМД) кеңістігіндегі елдердің жемқорлыққа қарсы саясатты қамтамасыз етудегі тәжірибесіне ерекше тоқталдық. Себебі, дереккөздермен жұмыс барысында комплаенс туралы зерттеулер мен мемлекеттік деңгейдегі іс-қимылдар қазақстандық тәжірибеге жақын және ақпараттар көптеп кездеседі.

Ресей нарығына ірі шетел компанияларының келуі отандық корпорациялардың жаңа есеп-бақылау, талдау тәжірибелерінің енгізілуіне түрткі болған. Соның бірі – комплаенс-бақылау қызметі. Ол алдымен шетелдік үлесі бар компанияларда тәуекел-менеджменті ретінде енгізілген.

Бүгінде комплаенс жүйесі Ресей Федерациясының (бұдан әрі – РФ) Азаматтық кодексі, РФ Қылмыстық кодексі, «Мемлекеттік азаматтық қызмет туралы» заңы, «Муниципалдық қызмет туралы» және «Жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы» заңдарын, халықаралық стандарттарын басшылыққа алады.

В.И.Прасолов, А.К.Чешунас зерттеулерінде комплаенсті аутсорсингке беру мәселесіне мән беріп, оның артықшылықтары мен кемшіліктерін талдауға тырысқан. Авторлардың пікірінше комплаенс-бақылауды аутсорсингке беруді 4 кезеңге бөліп қараған. Атап айтсақ:

**Біріншіден:** ұйымдағы комплаенс-функцияның жүзеге асырылу жағдайына талдау жүргізу;

**Екіншіден:** қызмет көрсететін компанияны таңдау рәсімін ұйымдастыру;

**Үшіншіден:** келісімшарт міндеттемелерін айқындау;

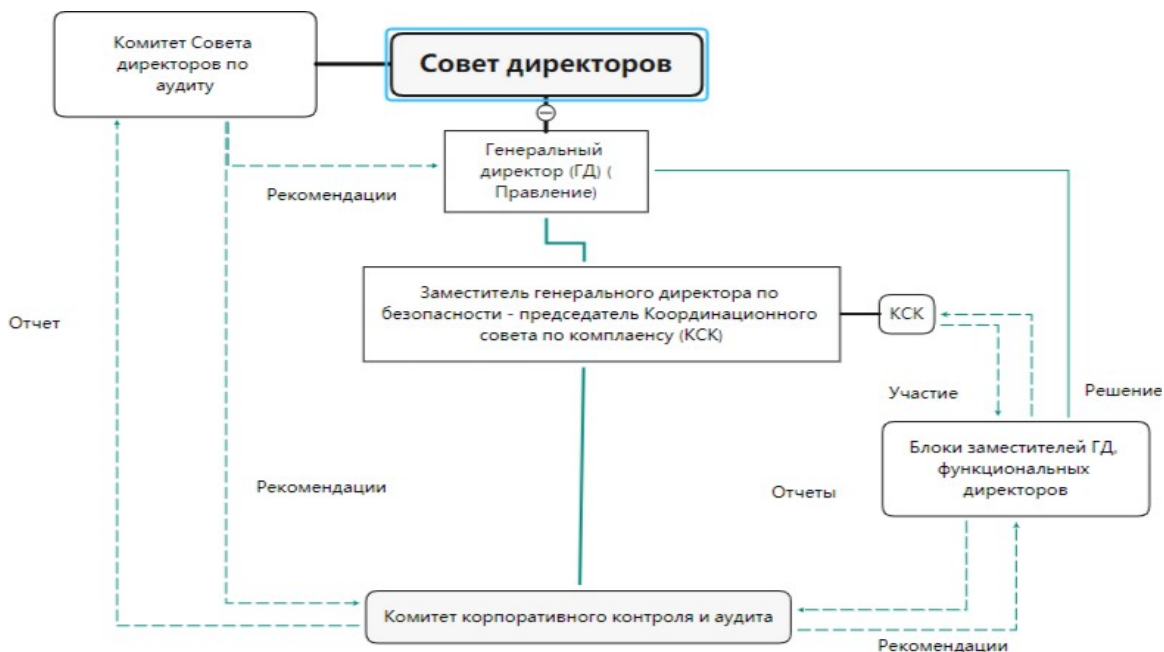
**Төртіншіден:** аутсорсингке беру тиімділігіне мониторинг жүргізу жатады.

Авторлардың пайымдауынша комплаенс функцияларын аутсорсингке беру ұйымды тиісті нормалар мен ережелерді сақтау жауапкершілігінен босатпауы тиіс. Комплаенс-функцияларын аутсорсингке беру ұйымның қызмет көрсету шығындарын айтарлықтай азайтады, өз ресурстарын жүктемеден босата отырып, ұйым үшін маңызды басым міндеттерді шешуге бағыттауға мүмкіндік береді деп қорытындылаған [31, 20-23 беттер].

Н.А.Ермакова, Ч.Ф.Ахуньянова еңбегінде комплаенс-бақылау қызметін тиімді енгізудің басты факторларына:

- жоғарғы менеджмент тарапынан қолдаудың болуы;
- стейхолдерлерді комплаенс бойынша ақпараттандыру мен оқыту;
- тиімділік пен тәуекелдерді басқару жүйесі, негізгі көрсеткіштер мен бизнес-процестердің интеграциялануын жатқызған.

Зерттеушілер тиімсіз комплаенс-бақылауды ұйымдастыру жұмыс беруші мен қызметкерлер, бизнес-серіктестер үшін орны толмас салдарға әкеледі деп тұжырымдаған. Әсіресе, ОАО «КАМАЗ» компаниясындағы комплаенс-бақылау сұрақтары бойынша ішкі бақылау құрылымдарының өзара байланыс жүйесі талданған. Кәсіпорының төменде кескінде көрсетілген ішкі бақылау жұмысын ұйымдастыру тәжірибесі қазақстандық ұйымдар үшін де назарға алуға тұрады.



Кескін-5 - Компанияның комплаенс сұрақтары бойынша ішкі бақылау құрылымдарымен өзара байланыс жүйесі  
Ескерту – дереккөзден алынды [30].

Авторлардың пікіріне сүйенсек, Ресейде комплаенс-бақылау ұйымдарда корпоративтік басқарудың ажырамас бөлігі ретінде қалыптасып келеді.

Дегенмен, заңнама аясында комплаенстың нақты анықтамасы мен компания қызметіндегі ролі анықталмаған. Сондықтан да ұйымдардағы корпоративтік басқаруда оның құрылымы мен жұмыс түрі де әркелкі.

Зерттеуден байқағанымыз комплаенс-бақылау жүйесінің тиімділігі ішкі аудит немесе сырттан аудит қызметін жалдау арқылы бағаланады.

Қорыта келгенде зерттеушілер комплаенс-бақылау басқарушылық шешім қабылдаудағы тиімді құрал деген тұжырымға келген [30, 5-8 бет].

Дегенмен, Ресей тәжірибесіндегі көрсетілген кемшіліктер қазақстанға да тән. Қазақстандағы КМС субъектілерінде бірінғай комплаенс-қызмет жүйесі енгізілгенмен, корпоративтік басқарудағы бағыныштылықтың әркелкілігі жемқорлық тәуекелдерімен күрес тиімділігін төмендетеді деп санаймыз.

Б.С.Батаева, В.А.Черепанова зерттеуіне сүйенсек, комплаенс термині алғаш рет РФ Орталық банкінің 07.07.1999 жылғы №603-УЗ нұсқауымен енгізілген. Авторлар ішкі бақылау жүйесінің тиімділігін бағалауда аудиторлық бағалау жүргізуден басқа, Ұлыбританияның (*National occupational standards*) комплаенс- функцияға арналған ұлттық кәсіби стандарттары негізінде дайындалған тиімділіктің негізгі көрсеткіштерін қолдануға болатынын ұсынған.

Зерттеуде комплаенс-функция қызметін комплаенс жөніндегі директор (*Chief*), комплаенс маманы (*Compliance Officer*), кейбір ұйымдарда бұл қызметті заң, ішкі аудит немесе қаржы құрылымдары басшыларының атқаратынын атап өткен. Бірақ осылардың ішіндегі тиімдісі арнайы комплаенс жөніндегі қызметкер немесе құрылымның болуы деген тұжырым жасаған

Сондай-ақ, зерттеуде көптеген компанияларда комплаенс тәуекелдерге бағалау жүргізілмейтіні, арнайы саясаттардың жоқтығы, қызметкерлермен оқыту өткізілмейтіні жөнінде дерек келтірілген. Жұмысты ұйымдастыратын қызметкерлердің тікелей басшылыққа бағыныштылығы басты кемшілік. Комплаенс-бақылау ұйымның директорлар кеңесіне тікелей бағыныштылығы халықаралық тәжірибемен танылған, осы жүйені сақтау керек деп санайды.

Сондай-ақ, Ресей тәжірибесінде әзірге комплаенс ұйымдастыруда бірінғай тәсілдің жоқтығы атап өтілген. Оны жетілдірудің тиімді тәсілдерінің бірі ретінде дәстүрлі күнделікті қайталанатын жұмысқа «жасанды интеллекті» енгізуді атап өткен [32, 30-34 беттер].

Зерттеушілердің комплаенстің тәуелсіздігі және бизнес процестеріне жасанды интеллекті пайдалану мүмкіндігін қарау ұсыныстары ұйымдардағы жемқорлық тәуекелдерін азайтуда тиімді болады деп санаймыз.

Ресейдің корпоративтік басқару кодексінде тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесін ұйымдастыру ұйымдардың ішкі құжаттарында директорлар кеңесінің, атқарушы органдардың, тексеру комиссиясы мен ішкі аудит бөлімшесінің өзара іс-қимыл жасау тәртібімен жүргізіледі деп көрсетілген.

Сондай-ақ, тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүргізуді ұйымдастырудың қолайлы тәсілі ішкі аудит бөлімшесін құру болып табылады

делінген. Сонымен қатар тәуелсіз сыртқы ұйымды тартуда ұсыныслаган. Сыртқы ұйымды тарту кезінде оның персоналының тәуелсіздігі мен объективтілігі, кәсібилігі мен құзіретіне көз жеткізу қажеттігі атап өтілген.

Кодекс акционерлік қоғам ішкі аудит бөлімшесінің тәуелсіздігін қамтамасыз етуі тиіс деген талап қояды. Ішкі аудит бөлімшесін директорлар кеңесіне функционалды түрде бағындыру, ішкі аудит саясатын (*ереже*), жұмыс жоспары мен бюджетін бекіту ұсынылған. Ішкі аудит бөлімшесі қоғамның жеке-дара атқарушы органына әкімшілік бағындыру ұсынылған [33].

Компаленс тиімділігін арттыру жөнінде өз еңбегінде О.О.Выползова мен Ю.В.Маркинде атап өткен. Авторлар 2020 жылғы статистикалық ақпараттарда экономикалық қылмыстар санының артқанын көрсеткен. Қылмыстардың ішінде алаяқтық, бухгалтерлік есеп ақпараттарына манипуляция жасау, монополияға қарсы заңанама бұзушылығы, персоналды басқару саласындағы алаяқтық пен пара беру түрлері едәуір өскен. Зерттеушілер сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимылдың тиімді құралына комплаенс-бақылауды жатқызған, бірақ оның заңмен реттелмегенін атап өткен [35, 54-55 беттер].

Ал, А.А.Власов пен С.А.Пронин еңбектерінде комплаенстің озық халықаралық тәжірибелері мен Ресейдегі проблемалық мәселелері қамтылған. Авторлардың пайымдауынша комплаенс ұғымы Ресейдің құқықтық тәжірибесіне ену үстінде, бірақ әлі тиісті деңгейде дамымаған. Авторлар ресейдің экономика саласында шетелдік әріптестерін жоғалтып жату себебінің бірі мемлекет тарапынан компаленс институтын дамытуға ынталандырудың төмендігімен түсіндіреді. «Бизнес барометр» жобасына қатысқан кәсіпкерлер жемқорлықтың таралуының негізгі себептерінің біріне қолданыстағы заңнамалардағы қайшылықтар деп көрсеткен.

Зерттеушілер еңбегінен байқағанымыз Ресейде көптеген компаниялар комплаенсті енгізудің ұйым үшін қымбатқа түсетінін негізгі себеп ретінде алға тартқан. Авторлар ұйымдарды комплаенсті дамытуға ынталандыру үшін арзан комплаенс жүйесіне тәжірибе енгізу қажеттігін ұсыныған. Комплаенс жүйесін енгізген ұйымда бұзушылықтар азайған жағдайда мемлекет ондай ұйымдарда айыппұлды азайту немесе босату сияқты ынталандыру шараларын жасауы қажет деп санайды. Бұл өзге ұйымдардың комплаенсті ұйымдастыруға ынтасын арттырады деп есептейді.

Сондай-ақ, комплаенс бағдарламалардың тиімділігін бағалауда балдық жүйені енгізу ұсынылған. 100-ден (*төмен тиімділік*) 1-ге (*жоғары тиімділік*) дейінгі ұпай санын белгілеп, алынған ұпай санын айыппұлдың базалық мөлшеріне көбейту. Осылайша, ұйымда комплаенс неғұрлым тиімді жұмыс жасаса, бұзушылық болған жағдайда ұйым үшін айыппұлды соғұрлым аз ету. Авторлардың пікірінше, комплаенс ұғымын түсіндіретін, оның тиімділігін белгілейтін және ынталандыратын заңнамалық тұрғыда нормативтік-құқықтық акті әзірленуі қажет. Мемлекет тарапынан шаруашылық ұйымдарын ынталандыруда халықаралық озық тәжірибелерді қараған жөн деп санайды. [56,

116-127 беттер].

Жоғарыда баяндалған зерттеушілерінің пікірлері мен тұжырымдарын саралай отырып, Ресей тәжірибесіндегі комплаенс жүйесінде келесідей мәселелердің орын алып отырғанын көруге болады.



Кескін-6 – комплаенс жүйесі мәселелері.  
Ескерту – автормен дереккөз негізінде жасалды.

М.С Катаргулова, Н.А Кабанова зерттеуінде комплаенстің ұйым қызметіндегі ролі, ұйымдағы тәуекелдерді басқарудың қорғаудың үш желісі моделін зерттеген. Зерттеушілер 2013 жылы ішкі аудиторлар институты жасаған осы модель бойынша тәуекелдерді басқару жүйесі құрылымын көрсеткен [37, 31-38 беттер].



Кескін-7 - «Үш қорғаныс желісі» моделі [37].  
Ескерту – автормен дереккөз негізінде жасалды.



И.И.Ординарцев мақаласында Ресейдегі денсаулық сақтау мен банк саласындағы комплаенс жүйесіне кеңінен тоқталған. Ұйымдардың негізінен АҚШ, Ұлыбритания, Франция тәжірибелерін қолданып жатқанын айта келе, ресей тәжірибесінде ұйымдарға міндетті заңнамалық комплаенс жүйесін енгізу талабының жоқтығын, даму жағдайының әлсіздігін атап өткен.

Зерттеушінің 2020 жылы Deloitte ұйымының Ресей мен ТМД-дағы комплаенстің даму тенденциялары бойынша нарық қатысушыларынан алынған сауалнама нәтижесі комплаенс-офицерлердің шешім қабылдауда 81%-ның Ресей Федерациясының 25.12.2008 жылғы №273-ФЗ Федералдық заңын, 62% АҚШ-ның «Шетелдегі сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс- қимыл туралы» заңы, 56% Ұлыбританияның «Парақорлыққа қарсы күрес туралы» заңын, 12% Францияның «Ашықтық, сыбайлас жемқорлыққа қарсы күрес және экономиканы жаңғыру туралы» заңын басшылыққа алатынын көрсеткен.

Ресей компаниялары үшін Daimler концернінің еншілес қоғамы болып табылатын "Mercedes-Benz Bank Rus" ЖШС-нің комплаенс жүйесін үлгі ретінде атап өткен. Автор аталған жүйенің қарқынды дамуына қарамастан, біріңғай нормативтік базаның жоқтығы мен ұйымдардағы жұмыстың әркелкі жүргізілетінін атап өткен. Ұйымдардың көпшілігі РФ Орталық банкінің ұсынымдарын басшылыққа алады. Барша ұйымдар үшін міндетті біріңғай корпоративтік құжаттар әзірленуі қажеттігін алға тартады [38, 31-38 беттер].

Зерттеу нәтижесі Ресей мен Қазақстандағы комплаенс жүйесінің күшті және әлсіз жақтары, мүмкіндіктері мен қатерлерін анықтауға мүмкіндік берді.



Сурет-2 - SWOT-анализ Ресей мен Қазақстандағы комплаенс жүйесі.

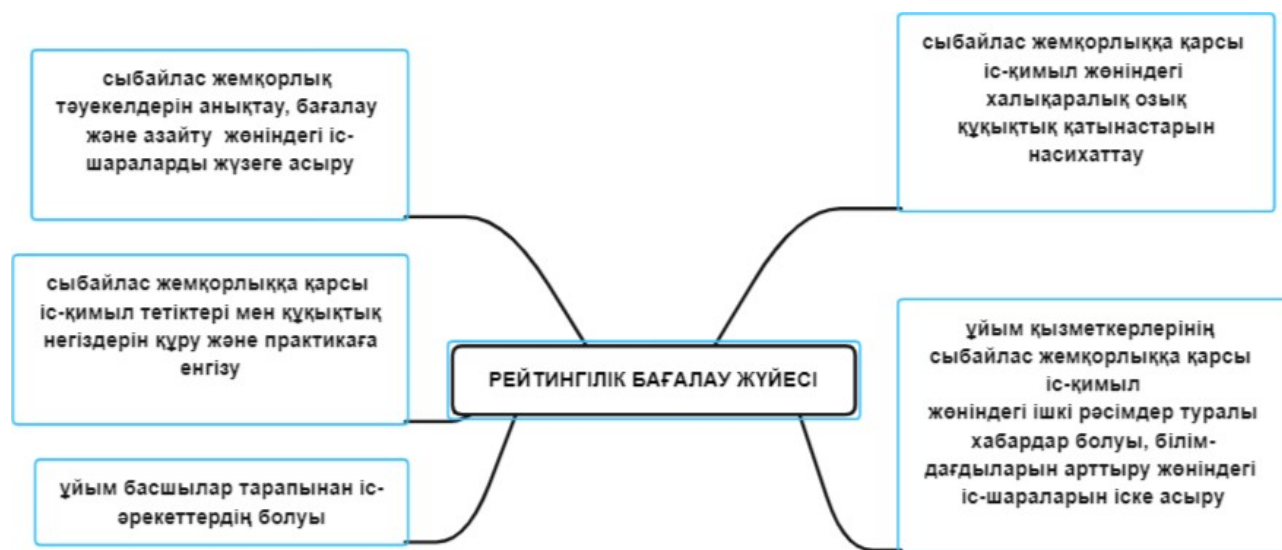
О.Б. Иванов Германия тәжірибесіндегі акционерік қоғам туралы заңнама аясында Байқау кеңестері жұмысына айрықша көңіл бөлінетінін атап өткен.

Байқау кеңестері ішкі бақылауда ішкі бақылау, ішкі аудит, тәуекелдерді басқару қызметтері арқылы концерндердің басқару органдарын қадағалайды. Қызмет тиімділігінің негізгі талаптарының бірі ішкі бақылау қызметтерінің тәуелсіз қызметінде. Тәуекелдерді бақылаумен айналысатын қызметтер тек Байқау кеңесіне есеп береді. Автор тәуекелдерді басқару жүйесінің кезеңдерін сипаттап көрсеткен. Оған: ұйымның негізгі тәуекелдері тізімін (*реестр, каталог*) жасау, талдау, тәуекелдерді азайту шаралар тізбесін жасау, мониторинг жатады. Ішкі бақылау жоспарының негізін корпоративтік карта құрайды [31, 131-137 беттер].

ҚР-ның ресми құжаттарына жүргізілген зерделеуден соңғы үш жылда сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл саясатына мемлекет тарапынан ерекше көңіл бөлінгенін байқаймыз. Әсіресе, зерттеу тақырыбына қатысты комплаенс-қызметті дамытуда ілгерілеушілік бар. Ресми құжаттарға жүргізілген талдаудан жемқорлық тәуекелдерін азайту процесіне қоғамды кеңінен тартудың белсенді жүргізіліп жатқанын көруге болады [59].

Ф.С Амонов, Г.Б Нурмухамедованың зерттеуіне сүйенсек, Өзбекстанда комплаенс-қызметтер Президенттің сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл жүйесін жетілдіру жөніндегі қосымша шаралар туралы Жарлығымен 2020 жылы 29 маусымда енгізілген. Автордың пайымдауынша Өзбекстандағы комплаенс жүйесінің реттеуші ортасын мыналар құрайды:

- қылмыстық құқық, Криминология, Қылмыстық атқару-құқығы;
  - аумақтық сипаты бар шетелдік заңнама;
  - халықаралық заңнамалар;
  - мемлекеттік органдар мен ұйымдардың нормативтік актілері [42, 84 бет].
- 2022 жылы 5 бағыт бойынша нақты индикаторлар белгіленген сыбайлас жемқорлық тәуекелдерімен күрес тиімділігін анықтайтын рейтингтік бағалау жүйесі енгізілген.



Кескін-8 – Рейтингтік бағалау жүйесі  
Ескерту – автормен дереккөз негізінде жасалды [58].

Өзбекстандық тәжірибеде мемлекеттік ұйымдар мен ірі шаруашылық субъектілерінде сыбайлас жемқорлыққа қарсы ішкі бақылау жүйесі жолға қойыла бастаған. Президент Жарлығымен мемлекеттік органдар мен КМС субъектілері басшыларына шектеулер бегіленген, мүдделер қақтығысын реттеу заңмен реттелген. Тәуекелдерінің алдын алу мақсатында бәсекелестікте саудаға кедергі келтіретін тікелей келісімшарттар, инвестициялық келісім жасауға қатаң тыйым салынған.

Өзбекстанның Сыбайлас жемқорлыққа қарсы агенттігі шешімімен сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін анықтау және бағалау әдістемесі жасалған. Бұл жұмысты ұйымдардағы арнайы құрылымдар немесе жұмыс топтары жүргізеді. Ұйым басшыларына жемқорлық тәуекелдерін бағалауды уақытылы және сапалы жүргізуде тікелей жауапкершілік жүктелген [57].

Ашық ақпарат көздері мәліметтерінен жемқорлыққа қарсы іс-қимыл саясатының соңғы үш жылда ғана белсенді қолға алынғанын көреміз. 2022 жылға дейін жұмыс тиімділігін бағалау механизмі болмаған. Осы кезеңнен бастап қана заңмен реттеліп кезең-кезеңмен енгізіле бастаған. Негізінен жүргізіліп жатқан жаңашылдықтар қазақстандық тәжірибеге ұқсас. Екі елде халықаралық стандарттарды басшылыққа алып ұсынымдарын жүзеге асыруға тырысуда.

Өзбекстанда ИСО 37001:2016 стандарты менеджментін бірқатар министрліктер мен ведомстваларда, жергілікті атқарушы органдарда енгізген болса, ал Қазақстанда бірқатар КМС субъектілеріне енгізілген [21]. Өзбекстан тәжірибесінде мемлекеттік органдар мен ұйымдар қызметінің ашықтық деңгейін арттыру мен бағалау жүйесі де заңмен реттелген.

Зерттеу барысынан екі елде де сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатты қамтамасыз етуші уәкілетті органның атауы мен құрылымы, жұмыс бағытының ортақ екенін көреміз. Сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін анықтау және бағалау комплаенс-қызметтердің негізгі функцияларының бірі. Жұмыс нәтижесі регламенттелген құжаттың болуымен тікелей байланысты. Сондықтан да комплаенс-қызметтердің басшылық құжаттарын жасауға көңіл бөлінген.

Сондай-ақ, Өзбекстанда мемлекеттік басқару саласында жемқорлық тәуекелдерін жою тетіктерін жетілдіру және осы салаға жұртшылықтың қатысуын кеңейту жөніндегі шаралар туралы Президент қаулысы (11.05.2022 ж ПҚ-240) жарияланған. Осы қаулы негізінде 2022 жылдың 1 қыркүйегінен «Е-Сыбайлас жемқорлыққа қарсы» жобасы іске қосылған, онда мынадай міндеттер қойылған:

- барлық мемлекеттік органдар мен ұйымдар қызметінде жемқорлық тәуекелдерін міндетті түрде анықтау мен бағалау;
- анықтау және бағалау жұмысы нәтижесі бойынша жүйелі шаралар қабылдау мақсатында «Сыбайлас жемқорлыққа ұшыраған қатынастардың электрондық тізілімін» (бұдан әрі - тізілім) қалыптастыру және жүргізу;

- заң актілерін жетілдіру, адами факторды қысқарту, тиісті рәсімдер мен функцияларды цифрландыру, ашықтықты қамтамасыз ету, қоғамдық бақылауды белгілеу арқылы сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін жою;

Жоба сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігінің E-Anticor.uz электрондық платформасында жүргізіледі [58].

К.Ю.Юшко еңбегінде Белоруссиядағы корпоративтік басқару жүйесіндегі компленстің директорлар кеңесі алдындағы есептілігі оның жоғарғы басшылықтан тәуелсіздігін және ұйымның корпоративтік басқару жүйесіндегі орнын айқындайды деп көрсеткен. Сондай-ақ, Компленс-бақылау жүйесі әлеуетті инвесторлар үшін тиімді және инвестициялық тартымдылық деңгейін арттырады деп санайды.

Автордың баяндауынша АҚШ пен Ұлыбританияның қолданыстағы заңнамасындағы шетелдік серіктестіктерде тиімді комплаенсті қамтамасыз ететін құрылымдық бөлімшенің болуы жөніндегі талап нормаларынан бұған аса көңіл бөлетінін көруге болады деп пікір білдірген [43, 172-173 беттер].

Біз халықаралық тәжірибені зерттеу барасында жемқорлыққа қарсы тәуекелдермен күресте комплаенс жүйесінің маңыздылығын көреміз. ЕБДҰ, ЕО, БҰҰ құжаттары мен халықаралық стандарттардың ұсынымдарында комплаенс жемқорлыққа қарсы іс-қимылды қамтамасыз етудегі ролі айқындалған. Ресей, Украина, Өзбекстан елдерінде комплаенс жүйесін дамытуға алғышарттардың жасалғанын аңғардық.

Халықаралық тәжірибеге шолу комплаенс жүйесінің әр алуандығын көрсетті. Басты принцип тәуекелдердің алдын-алу, анықтау, талдау, азайтуға негізделген. Халықаралық тәжірибеде тәуекелдермен жұмыста ұйымның қызметі, саласы мен құрылымы, көлемі ескерілуі қажеттігі, бастысы сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін анықтауда комплаенс-қызметтің тәуелсіздігі, есептілігі сақталуы баса көрсетілген.

Жекелеген елдердің тәжірибесіндегі комплаенс тиімділігін арттыру үшін қызметтердің бір бөлігін аутсорсингке беру, бизнес-процестерді автоматтандыруда «жасанды интеллекті» тәжірибеге енгізу, ынталандыру, тәуекелдерді бағалау тәжірибелерін зерттеп қазақстандық жүйеге икемдеуге болады деп санаймыз. Комплаенс-қызметті аутсорсингке беру тәсілі халықаралық стандарттар ұсынымдарында көрсетілген. Сондай-ақ, Ресей тәжірибесінде ішінара қолданылған. Көрші елдегі комплаенстің аутсорсинг тәжірибесінің артықшылықтары мен әлсіз тұстарын зерделеп, қазақстандық тәжірибеде сынақтан өткізіп көруге болады деп санаймыз.

## 2-ТАРАУ

### КВАЗИМЕМЛЕКЕТТІК СЕКТОР СУБЪЕКТИЛЕРІНДЕГІ СЫБАЙЛАС ЖЕМҚОРЛЫҚҚА ҚАРСЫ КОМПЛАЕНС ИНСТИТУТЫНЫҢ ҚАЗАҚСТАНДЫҚ ЖҮЙЕСІНЕ ТАЛДАУ

#### 2.1 Қазақстан Республикасындағы сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатының қалыптасуы

ЭЫДҰ-ның бизнес және өнеркәсіп жөніндегі Кеңес комитетінің мәліметінше Сыбайлас жемқорлық әлемдік Ішкі жалпы өнімнің (ІЖӨ) 5 %-дан астамын құрайды [59]. Сыбайлас жемқорлық жалпы алғанда мемлекеттің беделіне нұсқа әкелетін зиянды құбылыс. Жемқорлық тәуекелдері жоғары елдерге жаһандық компаниялар инвестиция салмайды, әріптестік орнатпайды. Қазақстан ЭЫДҰ мен Еуропа Кеңесінің (ГРЕКО) ұсынымдарын басшылыққа алып жемқорлық факторларын барынша азайтуға мүмкіндік беретін шараларды жүзеге асырып келеді.

Әлем бойынша 142 ел мен юрисдикцияны бағалайтын Құқық үстемдігі индексінің (*World Justice Project*) 2023 жылғы мәліметіне сүйенсек, дүние жүзі бойынша көптеген елдерде заң үстемдігінің құлдырауы байқалады. Теріс үрдістермен күресіп жатқан бірқатар елдердің қатарында Қазақстанда бар. Жаһандық индексте Қазақстан 63 орын иеленген (2023 ж). Соңғы 4 жылда орташа көрсеткіштер аса өзгере қоймаған.

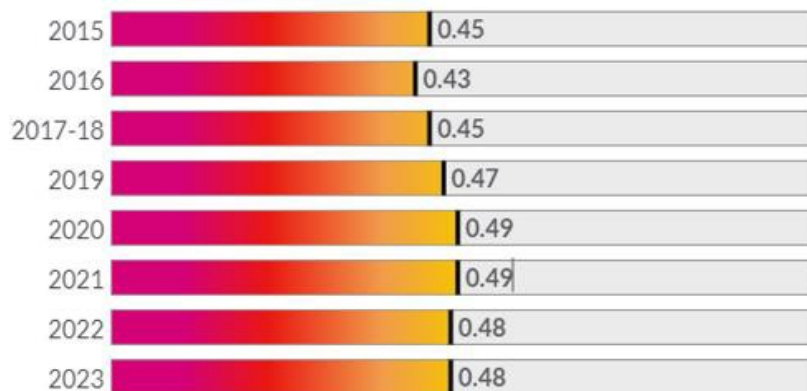


Диаграмма-2 - Қазақстандағы сыбайлас жемқорлық жағдайы 2015 – 2023 ж.ж.  
Ескерту – дереккөзден алынды [10].

WJP заң үстемдігі индексінің 2-факторы Үкіметтің сыбайлас жемқорлықтың үш нысанын ескереді: парақорлық, мемлекеттік немесе жеке мүдделер тарапынан тиісінше ықпал етпеу, мемлекеттік қаражатты немесе басқа ресурстарды заңсыз иемдену факторларын қарастырады.



Диаграмма-3 -Құқық үстемдігі индексінің 2 факторы WJP  
Ескерту – дереккөзден алынды [10].

Индекс бойынша көшбасшылар Дания (0,96), Норвегия (0,94), Сингапур (0,91) болып табылады. Көрші елдердің ішінен Ресей 92-ші орында (0,41), Қырғызстан 130-шы орында (0,29).

Сыбайлас жемқорлыққа ықпал ететін негізгі факторлар шенеуніктердің атқарушы, заң шығарушы билік пен сот тармағын мемлекеттік лауазымдарды жеке мақсатта пайдалануы болып табылады [10].

Қазақстанда мемлекеттік басқарудың базалық моделін енгізу, құрылымдық реформаларды бастау кезеңі 1991-1997 жылдарға келеді. Қазақстанда Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл мемлекеттік деңгейде басты Стратегиялық құжаттарда басымдық ретінде айқындалып, заңмен реттелген. Осыған сәйкес, зерттеу сұрағының стратегиялық құжаттардағы орны зерделенді.

«Қазақстан-2050» Стратегиясында сыбайлас жемқорлықты құбылыс ретінде жою үшін заңнамаларды жетілдіру арқылы жемқорлықпен күресті күшейту басымдығы қойылған. Соның ішінде квазимемлекеттік секторды барынша қатаң бақылау қажеттігі көрсетілген [1, 5-бағыт, 3,6 міндет].

ҚР 2025 жылға дейінгі кезеңге арналған жалпыұлттық басымдықтарында сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясат міндеттері айқындалған. 4 – жалпыұлттық басымдықта әділ және тиімді мемлекет құру белгіленіп, оның 4-ші міндеті жемқорлықтың алдын алу және парасаттылық саясатын айқындаған.

5-жалпыұлттық басымдық «Мемлекеттік басқарудың жаңа үлгісін қалыптастыру». Бұл бағытта КМС-дың тиімділігін арттыру арқылы мемлекеттік басқарудың жаңа моделіне көшу міндеті қойылған. Қазақстан 2025 жылға қарай жинақты және тиімді функциялы КМС-ға көшіп, экономикадағы мемлекет үлесінің жоғарылығын төмендеуді міндет етіп қойған. Жалпыұлттық басымдықтарға қол жеткізудің нысаналы көрсеткіштері айқындалған. 2025 жылға қарай Transparency International сыбайлас жемқорлықты қабылдау индексі бойынша 45 балға қол жеткізу белгіленген.

Жалпыұлттық басымдықтағы көрсеткіштер мен Сыбайлас жемқорлықты қабылдау индексінің нақты балл көрсеткіштері арасында айтарлықтай айырмашылық бар. Соңғы екі жылға қарайтын болсақ, Қазақстан 2022 жылы – 42 баллға қол жеткізуге болжам жасаған, нақты индекс бойынша 36 балл жинап, 180 елдің ішінде 101 орын иеленген. Ал, 2023 жылы болжам бойынша 43 баллға қол жеткізуі тиіс болса, нақты 39 балл жинап, 93 орыннан көрінген. Жалпы әлем елдері арасында оң динамика байқалғанмен, Қазақстан сыбайлас жемқорлықты еңсеру бойынша жоспарланған межеге жете алмай келеді. Жалпыұлттық басымдық бойынша 2024 жылы – 44 балл, 2025 жылы - 45 балл жинау болжамды мақсаты қойылған [60, 4-5 басымдық].

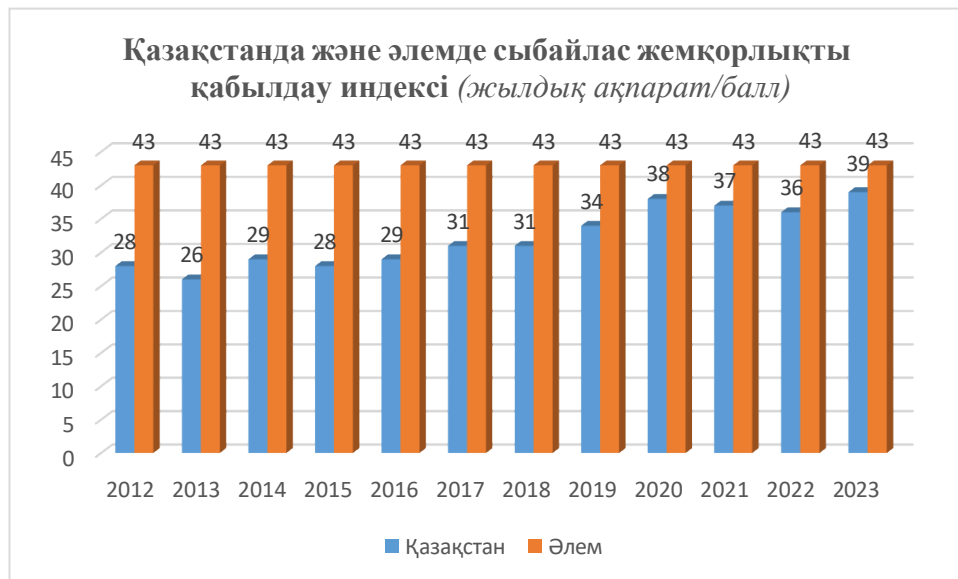


Диаграмма-4 - Жемқорлық жағдайының динамикасы

Ескерту-Ranking.kz порталы Transparency International ақпараты негізінде автормен жасалды [10]

Transparency International сыбайлас жемқорлықты қабылдау индексі сыбайлас жемқорлықты сеніп тапсырылған билікті жеке мақсатқа теріс пайдалану деген анықтама береді.

Қазақстанда шетелдік тәжірибе, халықаралық стандарттар мен сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін талдау, жинақталған тәжірибе негізінде сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл саясаты жүзеге асып келеді.

Уәкілетті орган алдына Қазақстан халқының әл-ауқатын арттыру жолында сыбайлас жемқорлықты жою миссиясы қойылған. Осы миссияға жету жолында азаматтардың құқығын қорғайтын кәсіби және тиімді, ашық мемлекеттік орган құрмақшы.

Жемқорлыққа қарсы саясаттың жүйесіне:

- 2022-2026 жылдарға арналған тұжырымдама;
- Ұлттық баяндама;

- Сыбайлас жемқорлық деңгейін бағалау және мемлекеттік органдарда алдын алу шаралары жатады.

«Сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатының 2022-2026 жылдарға арналған тұжырымдамада» алдыға келесідей міндеттер қойылған [8]:



Кескін-9 – Тұжырымдама міндеттері  
Ескерту – автормен тұжырымдама негізінде жасалды [8].

Қазақстандағы сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясаттың қалыптасуын кезеңдерге бөліп қарауға болады. 1998 жылы жемқорлыққа қарсы заңнаманың қабылдануы осы бағытта жүргізілетін саясатқа негіз болды. Ол заңнамамен реттеле отырып, халықаралық ұйымдардың ұсынымдарына сәйкестендіру жұмысы жүргізілген.

Қазақстандағы сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл саясатының тарихи кезеңдерін мына кескіннен көруге болады.



Кескін-10 – Жемқорлыққа қарсы іс-қимыл жүйесі.  
Ескерту – автормен дереккөз негізінде жасалды.



Уәкілетті орган мемлекеттік қызмет пен жемқорлыққа қарсы саясатты жүйесін одан әрі жетілдіру мақсатында әр кезеңде құрылымдық өзгеріске ұшырап отырды.



Кескін-11 - Жемқорлыққа қарсы қызметті даму кезеңдері.  
Ескерту – автормен дереккөз негізінде жасалды. \*ҚР МҚІСЖҚІА

Қазақстанда сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл саясатының дамуына қарай парадигмасы да өзгеріске ұшыраған. Оған алдымен Қазақстанның осы бағыттағы халықаралық ұйымдармен ынтымақтастығының дамуы, ұйымдардың ұсынымдарына бағыттаған жұмыстардың жандануы себеп болған.

Уәкілетті органның ашық ақпарат көздері мәліметтеріне сүйенсек, 1998 жылы жазалау қылмыстық-құқықтық шараларға басымдық берілген. Осы кезеңде Сыбайлас жемқорлыққа қарсы күрес туралы заң қабылданды. Жемқорлыққа қарсы саясаттың мақсаттары, міндеттері, негізгі принциптері анықталды. Қылмыстық жауапкершілікті қатандату саясаты басталған.

2015 жылдан бастап сыбайлас жемқорлықтың алдын алу шарасына басымдық жасалып келеді. Негізгі бағыттары келесідей болып белгіленген:

- жемқорлыққа қарсы заңнама;
- превенция құралдарының енгізілуі;
- жемқорлыққа қарсы мониторинг;
- жемқорлық тәуекелдеріне талдау;
- жемқорлыққа қарсы мәдениетті қалыптастыру;
- нормативтік-құқықтық жобалардың жемқорлыққа қарсы сараптамасы (2019);
- қаржы бақылау шаралары.

Зерттеу сұрағына қатысты компаенс-қызмет жұмысы үйлестіруде агенттіктің үш негізгі міндеті бар:

- сыбайлас жемқорлықтың алдын алу;

- мемлекеттік секторда сыбайлас жемқорлық қылмыстарды анықтау;
- тергеу шаралары.

КМС субъектілеріндегі комплаенс-қызмет жемқорлық тәуекелдердің алдын алуға уәкілетті орган жұмысты үйлестіруді қамтамасыз етеді.

Қазақстандағы жемқорлықтың алдын алу жүйесіне мыналар жатады:



Кескін-12 – Жемқорлықтың алдын алу жүйесі.

Ескерту – автормен дереккөз негізінде жасалды.

Комплаенс-офицерлерден алынған онлайн-сауалнама мен сарапшылармен сұқбат нәтижелері комплаенс-қызмет саласында әлі де болса жетілдіруді қажет ететін бірқатар мәселелердің бар екенін көрсетті.

Сарапшылар мен респонденттерден комплаенс жүйесін жетілдіруге қатысты 76 ұсыныс түсті оның басым бөлігі уәкілетті органға арналған. Ұсыныстарды топтастыру барысында комплаенсті жетілдіру бойынша келесідей негізгі мәселелер жинақталды:

- жұмыс тиімділігін бағалау әдістемесін әзірлеу;
- тиімді озық халықаралық тәжірибелер негізінде басшылық құжаттарға өзгерістер мен толықтырулар енгізу, әдістемелік материалдарды көбейту;
- тәуекелдер бойынша тергеу жүргізу механизмінің ашықтығын қамтамасыз ету;
- комплаенс-қызметті аутсорсингке беру жолдары бойынша үлгілік ережеге өзгерістер мен толықтырулар енгізу;
- жемқорлықпен күрестегі төрешілдік пен формализмді жою;
- «комплаенс-офицер» мамандығын мамандықтар мен біліктіліктер сыныптауышына енгізу;
- уәкілетті орган тарапынан комплаенс-қызмет жұмысына немқұрайлы қарайтын ұйым басшыларына тиісті шара қолдану талаптарын енгізу;

- комплаенс-офицерлердің лауазымдық нұсқаулықтарына мүдделер қақтығысының алдын алу бағытында комплаенс-қызметтің бағыныстылығы, оған тән емес функциялардың жүктелуін болдырмау талаптары бойынша өзгерістер мен толықтырулар енгізу;
- ҚР Еңбек Кодексі, АҚ мен ЖШС туралы заңдарда сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл саясатын жүзеге асыру талаптары бойынша комплаенс-қызмет мәртебесін айқындайтын толықтырулар енгізу;
- КМС субъектілерінің басқару формасы ерекшелігіне қарай комплаенс-офицерлердің функционалдық міндеттерін ажырату;
- қызметкерлердің жосықсыз мінез-құлық әрекеті мен сыбайлас жемқорлық тәуекелдерінің алдын алу мақсатында үздіксіз ақпараттарға талдау мен мониторинг жүйесін енгізу;

## 2.2 Квazимемлекеттік сектор субъектілеріндегі сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметінің қалыптасуы мен қазіргі жағдайына талдау

Уәкілетті органның жүргізіп жатырған жұмыстарынан соңғы жылдары КМС субъектілеріне бақылау мен талаптың күшейіп келе жатқанын көруге болады. Оны ҚР КМС-ды реформалау қажеттігі жөніндегі талдамалық баяндамадан да көреміз.

Талдамалық жазбада КМС-дың негізгі проблемаларына экономикадағы үлес салмағының жоғарылығы, корпоративтік басқару жеткіліксіздігі, қызметінің ашықтықтығының төмендігі екенін алдыңғы бөлімдерде баяндап өткенбіз.

Талдамалық жазбада КМС регламенттейтін заңнамада коммерциялық және комерциялық емес қызмет түрлері ажыратылмағаны көрсетілген. Сондай-ақ, КМС субъектісінің функциясы, мақсаты мен міндеттерінде толық түсінік жоқ. Олардың қызметінің шығынды болуы тиімсіз басқаруға байланысты деп тұжырымдалған. Осының барлығы елдегі шамамен 6 мыңнан астам КМС субъектілеріне толық ревизия жасап, қызмет түрлерін ажырату, бір-бірінің қызметін қайталайтын түрлі саладағы КМС субъектілерін анықтау арқылы сыбайлас жемқорлық тәуекелдерінің алдын алу қажеттігін көрсетеді.

Сарапшылар КМС ұйымдарын қызметіне қарай коммерциялық және коммерциялық емес деп бөлумен қатар, экономикалық және экономикалық емес санаттарға бөліп құқықтық аражігін ажырату қажеттігін көтереді. КМС субъектілеріндегі жемқорлық тәуекелдерінің жоғары болуы себептерінің бірі осындай мәселелердің сақталып отырғаны деп топшалауға болады.

КМС реформалау бойынша талдамалық жазбада бірақатар ұсыныстар келтірілген. Атап айтсақ:

- КМС-дың экономикаға қатысуындағы түсінік пен негіздемесін (*саясатын*) бекіту;
- Мемлекет меншігінде толық немесе ішінара болатын КМС субъектілерін жүйелеу және жіктеу;
- КМС субъектілерінде корпоративтік басқаруды жақсарту.

Сондай-ақ, КМС субъектілері атынан экономикалық ұйымдарды екі санатқа бөлу ұсынылған:

- Инфрақұрылымдық ұйымдар – сындарлы және қоғамдық маңызы бар коммерциялық инфрақұрылым объектілерін пайдалану мен дамытуға арналған экономикалық ұйымдар;
- Өндірістік-қаржылық ұйымдар – стратегиялық инвестициялық бағыттар мен салалардағы экономикалық ұйымдар [16, 3-бөлім, 3.2 пункт].

КМС субъектілеріне реформалау осындай олқылықтарды түзеп, ұйымдардағы сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызмет жұмысы

тиімділігін арттыруға оң әсер етеді. Аталған сұрақтардың ашық күйінде қалуы комплаенс-қызметтің жүйелі жұмыс жүргізуіне кедергі келтіреді деп санаймыз. КМС субъектілеріндегі проблемалық мәселелер елдің стратегиялық құжаттары 2025 жылға дейінгі ҰДЖ [2] мен 2030 жылға дейінгі мемлекеттік басқару тұжырымдамасындағы КМС-дағы ағымдағы жағдайды баяндаудан да көруге болады [3]

КМС субъектілеріндегі корпоративтік басқаруда үш басқару органы бар. Олар: акционерлердің *(қатысушылардың)* жалпы жиналысы не жалғыз акционер *(қатысушы)*, директорлар кеңесі және атқарушы орган *(алқалы немесе жеке дара)*. АҚ- дар мен бірқатар ЖШС-де бұл жүйе бар. Аталған жүйені тәжірибеде жемқорлыққа қарсы іс-қимыл саясатын жүргізуде толық талапқа сай жұмыс жасап тұр деп айтуға болмас. Көпшілігінде номиналды түрде басқару, бизнес процестерге формалды қарау жағдайлары басым.

Комплаенс-қызметтің дамуы жемқорлыққа қарсы саясатты реформалаудың екінші кезеңіне сәйкес келеді. 2020 жылы заңнама аясында КМС субъектілеріне комплаенс-қызмет функциясын атқаратын құрылымдық бөлімшелер анықтау жүктелді. Жеке секторға да комплаенс-қызмет құруға құқық берілді. Негізгі қызметі ұйымдағы жемқорлық тәуекелдерінің алдын алу, заң талаптарының сақталуын қамтамасыз ету.

Кейін заңнамаға толықтырулар енгізіліп, комплаенс-қызметтің КМС субъектілерінің басқару органдары, лауазымды тұлғаларынан тәуелсіздігі, директорлар кеңесі немесе бақылау кеңесі алдындағы есептілігі бекітілді. Комплаенс-қызмет жұмысын жеңілдету мақсатында уәкілетті орган тарапынан басшылыққа алатын құжаттар бекітілген. Ұйым басшыларына жауапкершілік қатаңдатылды.

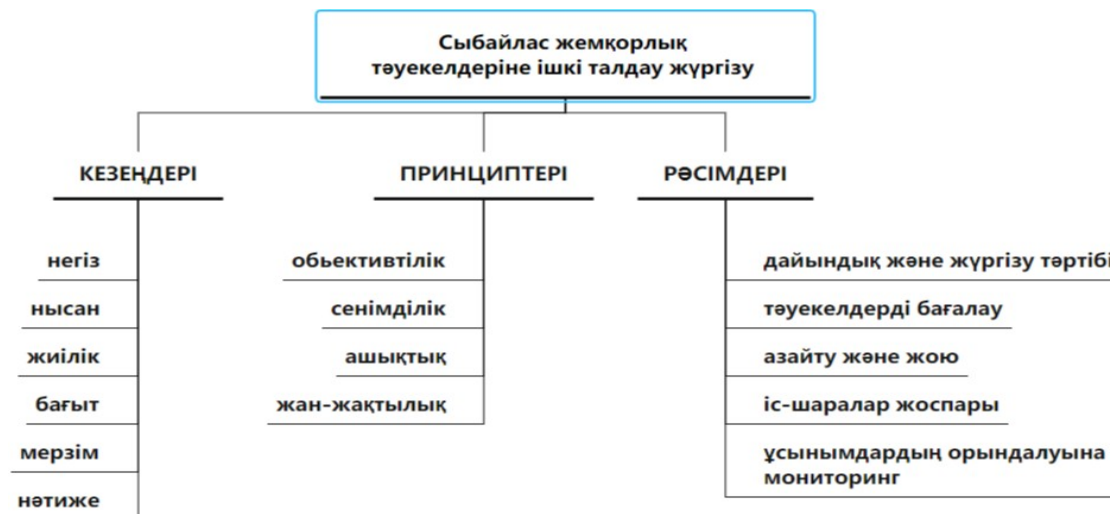
Уәкілетті органның 2022 жылғы ақпаратына сүйенсек, 6118 комплаенс-қызметтің 345-і орталық атқарушы органдарда *(бұдан әрі – ОАО)*, 5619-ы жергілікті атқарушы органдарда *(бұдан әрі-ЖАО)*, 154-і ұлттық компанияларда *(бұдан әрі-ҰК)* деп көрсетілген.

Дегенмен, уәкілетті органның сыртқы талдау нәтижелері әлі де болса жемқорлықпен күресте КМС-дың жұмысының жеткіліксіз екенін көрсетіп отыр. Сондай-ақ, ішкі талдау институтының әзірге мемлекеттік органдар мен квазимемлекеттік ұйымдар үшін "өзін-өзі тазарту» құралына айнала қоймағанын атап өткен.

2021 жылғы уәкілетті органның ақпаратында КМС-дегі комплаенс-қызметтің сыбайлас жемқорлықты нақты әсер етуі үшін әлі жеткілікті түрде дамымағаны көрсетілген [9, 16-17 бет].

КМС субъектілеріндегі ішкі талдау процесі жемқорлық тәуекелдерін анықтауда маңызды роль атқарады. Өкінішке орай көптеген КМС ұйымдарындағы комплаенс-қызметтер бұл жұмысты формалды жүргізіп отыр. Олай дейтін себебіміз ішкі талдау нәтижелері мемлекеттік органдардың ресми сайттарында баршаның назарына жариялануы қажет. Көптеген ішкі талдау

нәтижелері ешқандай тәуекелдердің анықтамағанын көрсетеді.



Кескін-13 – Сыбайлас жемқорлықтың тәуекелдеріне ішкі талдау жүйесі.  
Ескерту – автормен дереккөз негізінде жасалды.

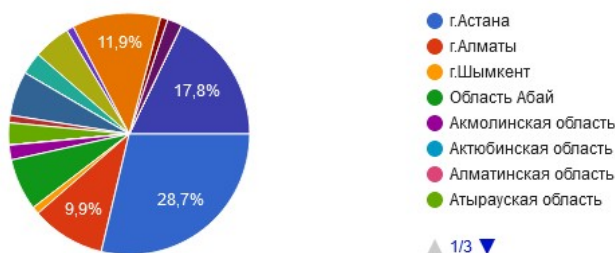
Ішкі талдау нәтижелерінде жемқорлық тәуекелдерін көрсетуге ұйым басшылары мүдделі емес. Кез-келген ұйым басшысы ұйымындағы кемшілікті көпшілік назарына жариялап көрсеткенше, іште шешіп тастап жасыруға тырысады. Ақпараттардың жария етілуі серіктестер тарапынан сенімсіздік тудырып, ұйым беделіне нұсқан келтіреді деп санайтындар бар.

Осылайша, ұйымдағы тәуекелдерді анықтау мен алдын алуда комплаенс-қызметтің ұйым басшысына тәуелділігі ұйымдағы нақты жағдайды ашып көрсетуге кедергі келтіреді деп санаймыз.

Зерттеу жұмысы барысында комплаенс-қызметтің қазіргі жағдайына объективті баға беру мақсатында онлайн-сауалнама алынды, сұқбат жүргізілді. Онлайн-сауалнамаға Қазақстанның 20 өңірінен әр салада жұмыс жасап жатқан 101 комплаенс-офицер қатысты. Оның 55,4 % ерлер, 44,6 % әйелдер болды. Жас ерекшеліктеріне келсек 35 жасқа дейінгілер – 34,7 %, 35-49 жастағылар – 46,5%, 50 жастан жоғарғылар – 18,8 % құрады. Комплаенс-офицерлер экономиканың барлық саласындағы ұйымдарда бар. Сауалнама бағдарламасы 1-қосымша қоса тіркелді 75-80 бет.

Где Вы проживаете?

101 ответ



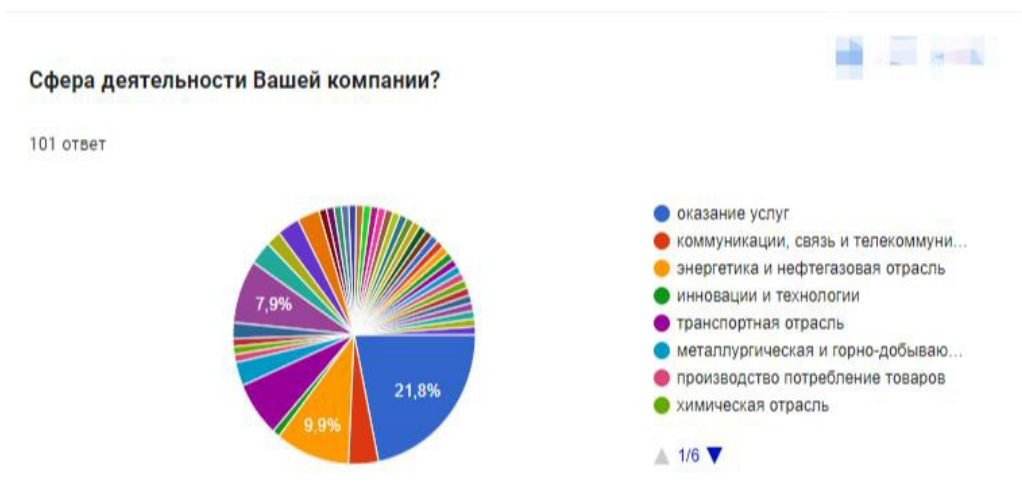


Диаграмма -5 – онлайн-сауалнама нәтижесі.  
Ескерту – уәкілетті орган телеграмм чаты.

Респонденттердің 50,5 % республикалық коммуналдық кәсіпорындар мен мемлекеттік мекемелерден, 11,9% ЖШС-ден 10,9% АҚ-дан, 7,9 коммуналдық мемлекеттік мекемелерден болды. Қызмет көрсету саласы бойынша респонденттердің басым бөлігі қызмет көрсету, энергетика және мұнай-газ, экология, көлік салаларын құраған.

Онлайн-сауалнама мамандардың 16,8 % салада тәжірибесі жоқ екенін, 22,8 % тек 1 жылға дейінгі тәжірибесі бар екенін, 25,7 % 1-3 арасында тәжірибе жинағанын көрсетті. Респонденттердің 34,6 % ғана салада тәжірибесі бар екенін көрсеткен. Сондай-ақ, негізгі мамандығы бойынша саралағанда респонденттердің 45,5% заңгер, 14,9% эколог, 9,9% техникалық маман, 7,9% экономист, қаржыгер және 3,0% агроном екенін анықтадық. Бұл көрсеткіштер қазіргі комплаенс-қызметтің кадр сапасының көрінісі. Аталған салада кадр даярлау мен бар кадрлардың біліктілігін арттыру күн тәртібіндегі басты мәселенің бірі болып отыр деген тұжырым жасаймыз.

**Опыт работы непосредственно в сфере антикоррупционного комплаенс**

101 ответ

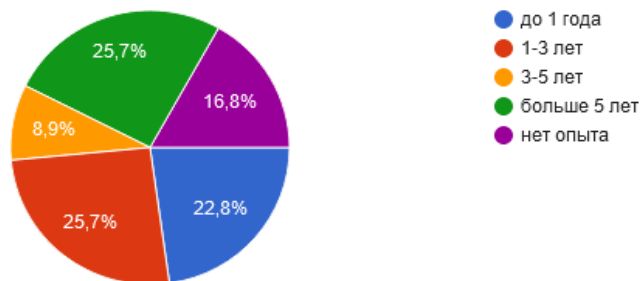
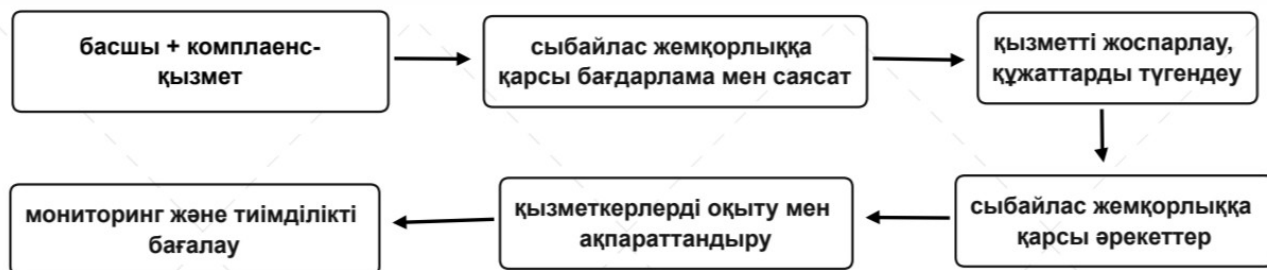


Диаграмма - 6 – онлайн-сауалнама нәтижесі.  
Ескерту – уәкілетті орган телеграмм чаты.

Комплаенс-қызмет өкілеттігін тиімді пайдалануы ұйымның басқарушы органы мен басшыларына тікелей байланысты. Жұмыс тиімділігі ұйымда бекітілген басшылық құжаттарға да байланысты. Ұйым басшылығы тарапынан жүйелі жұмыс жолға қойылып, комплаенс-қызметке жәрдем болған жағдайда қана тиімділік туралы айтуға болады. Бүгінгі комплаенс-қызметтің негізгі қызметін мына кескіннен көруге болады.



Кескін-14 – комплаенс-қызметі.

Ескерту – автормен дереккөз негізінде жасалды.

2021 жылдан барлық мемлекеттік органдар мен КМС субъектілері үшін міндетті үлгілік жобалық бағыттар (*бұдан әрі-ҰЖБ*) енгізілді. ҰЖБ сыбайлас жемқорлықтың алдын алуда төрешілдіксіз нақты КРІ арқылы онлайн-мониторинг жүргізуге, сапаны бақылауға, жеке жауапкершілікті қалыптастыруға мүмкіндік береді. ҰЖБ аясында 2022 жылдан бастап барлық мемлекеттік орган мен КМС субъектісі сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатты жүзеге асыруы тиіс 4 жобалық бағыт енгізілген.

Оған мыналар жатады:

- тәуекелдерін анықтау;
- тәуекелдерін жою;
- сыбайлас жемқорлыққа қарсы мәдениетті күшейту;
- сыбайлас жемқорлықтың алдын алу.

ҰББ-тың комплаенс-қызмет жұмысындағы тиімділігін анықтау мақсатында респонденттерге қойылған сұрауға 64,3 % ҰББ жұмысқа тиімділігін «өте жақсы», «жақсы» деп бағаласа, 23,7% орташа, 6,0 % тиімділігі жеткіліксіз деп жауап берген.



5. Насколько повлиял проект типового базового направления «Предупреждение и противодействие коррупции» (ТБН-4) на эффективное осуществление функций антикоррупционной комплаенс-службы?

101 ответ

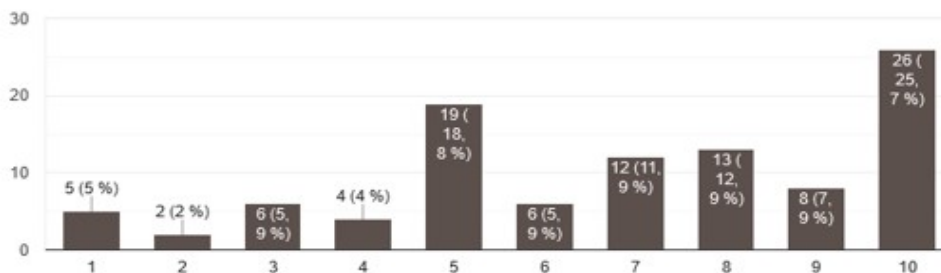


Диаграмма -7 – онлайн-сауалнама нәтижесі.

Ескерту – уәкілетті орган телеграмм чаты.

Үлгілік ереже КМС субъектілеріндегі сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызмет өкілеттігін атқаратын құрылымдық бөлімшелердің немесе тұлғалардың мақсаттарын, міндеттерін, принциптерін, функцияларын айқындайды. Осы үлгілік ереже ұсынымдарын ескере отырып КМС субъектілері өз ерекшеліктеріне қарай комплаенс-қызмет туралы ережесін бекітеді.

Үлгілік ереженің ұйымда сақталуына онлайн-сауалнамаға қатысқан респонденттердің 70,2 % «өте жақсы», «жақсы», 23,7 % «орташа», 6,0 % «төмен» деп бағалаған.

Сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясат тұжырымдамасының 13 пунктін бойынша КМС және жеке сектор қызметкерлерін сыбайлас жемқорлыққа қарсы оқыту жүргізіледі [ 8, іс-қимыл жоспары 11-13 пункт].

Бүгінде Әль-Фараби атындағы қазақ ұлттық университетінде комплаенс мектебі бар. Сондай-ақ, Ш.Уалиханов атындағы Көкшетау және Narхоз университеттерінде, Қ.Қонаев атындағы Еуразиялық Заң Академиясында магистрлік бағдарламалар енгізілген.

Дегенмен, бұл 6 мыңнан астам КМС-дағы комплаенс-қызметтер үшін маман дайындауға аздық етеді. Қазіргі жағдай кәсіби комплаенс мамандардың аз екенін көрсетіп отыр.

Онлайн-сауалнамаға қатысқан респонденттердің 54,7 % комплаенс-қызметтерге арналған курстан өткенін көрсетсе, 35,6 % өтпегенін, 4,0 % биылға жоспарланғанын, ал 3,0 % мүлдем жоспарда жоқ деп көрсеткен.

Оқыту мен біліктілігін арттыру мәселесінің өзектілігін комплаенс-мамандар мен сарапшылардың ұсыныстарынан да көреміз:

- саланың ерекшелігіне қарай бөліп оқытуды ұйымдастыру, арнайы

кейстерді пысықтау арқылы жүргізу;

- топ-менеджментке арналған оқулар ұйымдастыру;
- комплаенс-қызметіне жаңадан келген мамандарға алдыңғы кезекте оқулар, көбірек дөңгелек үстелдер мен түсіндірме жиындар ұйымдастыру;

Аталған ұсыныстардың туындауы бұл бағыттағы жұмыстарды жандандыру қажеттігін көрсетеді деп санаймыз.

Тұжырымдаманың 12 пункті Сыбайлас жемқорлыққа қарсы стандарттарды ерікті түрде енгізуді қарастырады. Қазақстандық тәжірибе ИСО 37001:2016 стандартын басшылыққа алады. 2022 жылы КМС мен жеке сектордың 24 субъектісі стандартқа сәйкестендірілсе, 2023 жылы 40-тан астам субъекті стандартты енгізуді жоспарларына қойған.

Сауалнамаға қатысқан респонденттердің 14,9 % ұйымдарында стандарт енгізілген, 63,4 % енгізілмеген, 21,8 % жоспарда бар деп жауап берген.

Аталған шаралар тиімді болуы үшін комплаенс мамандығын жоғары оқу орындарында тиісті білім беру бағдарламаларына енгізу арқылы кадр дайындау қажет деп санаймыз. Ол үшін алдымен «комплаенс» мамандығын мамандықтар мен біліктіліктер сыныптауышына енгізу қажет [61 ].

Жүргізілген сауалнама мен сұқбаттар комплаенс-қызмет тиімділігін арттыру үшін жаңа тетіктер мен құралдар қажет екенін көрсетті. Сондай-ақ, комплаенс- қызмет тәуелсіздігін қамтамасыз ету қажеттігін анықтады.

## 2.3 Квazимемлекеттік сектор субъектілеріндегі сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметінің өзекті мәселелері мен жетілдіру жолдары

Зерттеу нәтижелері КМС субъектілеріндегі комплаенс-қызметтегі оң динамикаға қарамастан, өзекті мәселелердің сақталып отырғанын көрсетті. Соның ішінде кадр әлеуеті, басшылық белсенділігінің төмендігі, жұмыс тиімділігін бағалаудың нақты механизмінің болмауы, тікелей басшылыққа тәуелділік пен бизнес-процестердің автоматтандырылмуын жатқызуға болады. Бұл жағдайлардың барлығы жемқорлық тәуекелдерін азайтуда тиімді саясат жүргізуге кедергі келтіреді.

КМС субъектілерінің басым бөлігінде тәуелсіз басқару органдары болмағандықтан, комплаенс-қызметтер тікелей бірінші басшыға бағынады. Зерттеу сұрағында осы мәселеге ерекше тоқталып отырмыз. Себебі, комплаенс-қызметтің тәуелсіздігі болмай, оның жемқорлық тәуекелдерін шынайы анықтап, тиімді жұмыс жүргізуі екіталай.

Комплаенс-қызмет жұмысына басшылық тарапынан қандай жағдай жасалады, қаншалықты жәрдем беріледі деген сауалға респонденттердің 50,4 % «өте жақсы», 14,9 % «жақсы», 24,9 % «орташа» деп жауап берсе, 10,0 % көмек көсету деңгейі «төмен» деп көрсеткен.



Диаграмма - 8 – онлайн-сауалнама нәтижесі.

Ескерту – уәкілетті орган телеграмм чаты.

Сондай-ақ, респонденттерден ұйымның құрылымдық бөлімшелері комплаенс-қызметіне қаншалықты жәрдем береді деген сауалға 55,5 % «өте жақсы», 12,8 % «жақсы», 20,8 % «орташа» деп жауап берсе, 10,9 % көмек көсету деңгейі «төмен» деп көрсеткен. Бұл өз кезегінде тәуекелдердің алдын алу

жұмысында комплаенс-қызметпен ұйымның өзге құрылымдары арасындағы байланысты жақсарту түсу қажеттігін көрсетеді.

Қазіргі жағдайда комплаенс-қызметтер уәкілетті орган дайындаған комплаенс-қызмет туралы үлгілік ереже негізінде дайындаған әрбір ұйымның ережесін басшылыққа алып жұмыс жүргізуде [19]. Тәжірибеде ұйымдардың барлығы ереже, саясаттар, негізгі басшылық құжаттарды жасақтап бекіткен деп есеп береді. Бірақ, олардың көпшілігі қағаз жүзінде формалды жүргізілуде. Сыбайлас жемқорлық тәуекелдері, ішкі талдау нәтижелерін ескере отыра мерзімді жаңарту көпшілігінде жүргізілмейді. КМС-дағы басым ұйымдарда тікелей басшыға бағыныстылығы бар комплаенс-қызметте сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін ашық көрсету немесе анықталған, орын алған жағдайлар бойынша ашық түрде шара қолдану тиімсіз жүргізілуде. Комплаенс-қызметтің ашықтығы, жариялылығы да төмен деңгейде. Басты себеп, бағыныстылықтағы комплаенс-қызметтер басшының құзырынан шыға алмайды, тәуелсіз саясат жүргізуге құзіреті шектеулі.

Компаленс-қызметтің қазіргі құзіреті мен өкілеттіктері қаншалықты жұмыс жасап жатқанын анықтау мақсатында комплаенс-қызметтің өкілеттігі жеткілікті ме? деген сұрауға респонденттердің 16,8 % жауап беруге қиналған, 5,9 % жеткіліксіз деп көрсеткен. Респонденттердің 20,8 % жеткілікті деп ойлаймын деп сенімсіз жауап берген. Яғни, компаленс-қызмет құзіреті мен өкілеттігі бойынша сұрақ бар деген сөз.

Респонденттерге комплаенс-қызметтер қаншалықты қажетті ресурстармен қамтамасыз етілген деп сұрағанда, олардың 46,6% «өте жақсы», 13,8 % «жақсы», 26,8 % орташа, 12,9 % «төмен» деп жауап берді.

Отандық зерттеуші Е.Жаров өз еңбегінде КМС субъектілерінде сыбайлас жемқорлыққа қарсы жүйенің тиімділігін бағалауға жете көңіл бөлінбейтінін атап өткен. Оны халықаралық тәжірибелерді негізге ала отырып дәлелдеуге тырысқан. Зерттеуде халықаралық стандарттар ұсынымдары, АҚШ Әділет министрлігінің, Франция, Сингапур мемлекеттерінің, COSO ұйымының сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін басқару, комплаенс-қызмет тиімділігін бағалау тәжірибелерін келтірген. Автор халықаралық тәжірибенің тәуекел тұстары мен шығындарын қазақстандық тәжірибеде зерделей түсу қажет деп санайды [44].

Автордың бүгінде комплаенс-қызмет жұмысының тиімділігін бағалайтын механизм жоқ деген тұжырымымен келісуге болады. Тәжірибеде әрбір ұйым өз бетінше тиімділікті бағалауды жүргізеді, уәкілетті орган тарапынан ішінара сырттай талдау және ҮЖБ аясында негізінде бағалау жасалады. КМС-дағы 6 мыңнан астам ұйымдағы комплаенс-қызметтің барлығын қамтып, бағалау жүргізу мүмкін емес. Оған комплаенс-қызмет жүйесінің цифрландырылмағаны, КМС субъектілерінің көлемі мен ерекшелігіне қарай сараланбағаны да әсер етеді.

Тәуелсіз басқару органдары бар ұйымдарда комплаенс-қызметі жұмысының есептілігін қамтамасыз етіп, тиімділігін бағалауды жолға қоюға болады. Ал, басқару органдары жоқ, тікелей басшыға бағынысты ұйымдарда бұл жұмыс формалды жүргізіледі деп пайымдауға болады. Себебі, комплаенс-қызмет басқарушылық, ұйымдастырушылық есептілік, ресурстық бағыныстылықта болғандықтан, көп жағдайда ұйымдағы жемқорлық тәуекелдері немесе анықталған сыбайлас жемқорлық әрекеттер жабық жариясыз қалуы мүмкін. Бұған қолданыстағы үлігілік ереже талаптары да мүмкіндік беріп отыр. Себебі, қолданыстағы Үлгілік ереженің 1 тарауы 7-8 пунктінде комплаенс- қызмет функциясын атқаратын құрылымдық бөлімше немесе жауапты тұлға директорлар кеңесі, байқау кеңесі немесе өзге де тәуелсіз басқару органы шешімімен айқындалады деп көрсетілген. Аталған органдар болмаған жағдайда ұйым басшысы айқындайды. Сондай-ақ, Ережеге сәйкес комплаенс-қызмет функциясын басқа құрылымдық бөлімшелердің функциясымен ұштастыруға болмайды. Олар өз өкілеттігін тәуелсіз жүргізіп, жоғарыда аталған органдарға есеп беруі қажет делінген [19, 1-тарау, 7-8 пункт]. Аталған жағдайлар тәуелсіз тиімді комплаенс-қызмет құру принципіне қайшы келеді деп санаймыз. Сондай-ақ, бұл ұйымдағы мүдделер қақтығысы тәуекеліне әкеледі.

Ұйымдағы ішкі бақылау жұмыстары бойынша есепті кімге ұсынатыны сұралғанда респонденттердің 37,7% тәуелсіз басшылық органдарға, 28,8 % ұйым басшысына, 25,7 % өзге құрылым басшыларына, 3,0 % уәкілетті органға есеп беретінін көрсеткен. Респонденттердің бірқатары ешкімге есеп бермейтінін немесе қай органға есеп беретінін білмейтінін көрсеткен. Жалпылама алғанда 54,5 % респонденттердің комплаенс-қызмет жұмысы бойынша тікелей ұйым басшысына немесе өзге құрылымдық бөлімше басшысына есеп беретінін көреміз. Бұл комплаенс-қызметтің ұйым басшылығына тәуелділігін тағы бір мәрте дәлелдей түседі.

#### 11. Кому представляется отчет по вопросам деятельности антикоррупционной комплаенс-службы в вашей организации?

101 ответ

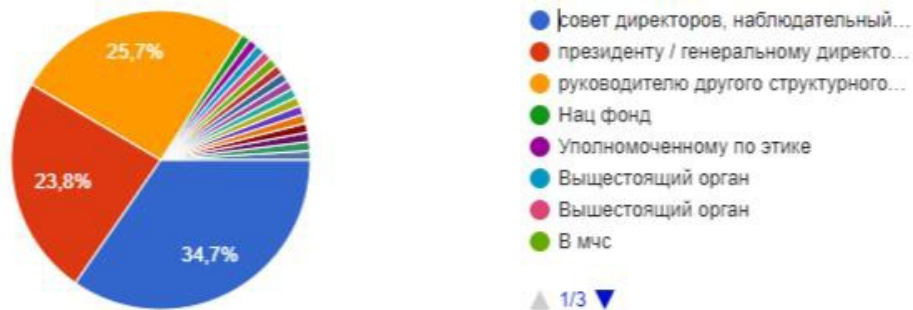


Диаграмма - 9 – онлайн-сауалнама нәтижесі.

Ескерту – уәкілетті орган телеграмм чаты.

Сарапшылардың бірі Акшалов Д комплаенс-қызмет жұмысында сақталып отырған бірқатар проблемаларға мыналарды жатқызған:

**Біріншіден:** КМС субъектілерінің басқару, атқарушы органының, тікелей басшыларының сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл мәселелеріне қатысуының төмендігі;

**Екіншіден:** көптеген ұйымдарда комплаенстің ролін дұрыс түсінбеу. Комплаенс функциясын қауіпсіздік қызметі жазалаушы органға айналдырып, ауқымын тарылту, негізгі функциясынан алшақтау;

**Үшіншіден:**-ұйымдардағы корпоративтік мәдениеттің төмендігі, бизнес процестерді цифрландырылмауы. Басшылықтың да, қызметкерлердің де өзгерістен қорқуы мен бюрократияның басымдығы;

**Төртіншіден:** кәсіби мамандардың аздығы.

Сарапшы бұл мәселелер комплаенс функциясын формализмге айналдырады деген тұжырым жасаған [62].

Сондай-ақ, сарапшы комплаенс-офицерлердің «Антикор ТБН-4 ЦГО» телеграмм чатындағы талқылауларында комплаенс-офицерлерге қойылуы тиіс мынадай біліктілік талаптары жобасын ұсынған:

- ішкі бақылау жүйесіне жақын құқықтану, экономика немесе бизнес функциямен байланысты жоғары білім;
- комплаенс саласындағы халықаралық ұйымдар беретін жоғары деңгейдегі кәсіби сертификаттар;
- экономиканың салаларында жұмыс істейтін (*кандидаттың саланы реттеу құрылымын түсінуі маңызды*) көлемі жағынан салыстырмалы компанияларда (*персонал саны, активтер және т. б. бойынша*) кемінде 3 жыл жұмыс тәжірибесі;
- ішкі бақылау саласында кемінде 5 жыл жұмыс тәжірибесі болуы.

*Сонымен қатар:*

- бизнес-менеджмент, экономика, қаржы немесе құқықтану саласында LMM/MBA дәрежесінің болуы [63].

Сарапшының комплаенс-қызмет атауын «Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызмет» деп шектемей жалпылама «комплаенс-қызмет» деп атау жөніндегі пікірімен келісуге болады. Себебі, комплаенс-қызметі қазір экономиканың сан-саласында қарқынды дамып келеді. Әр салада түрліше аталады, бастысы сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл саясатын жүзеге асыру аясынан ауытқымауы қажет. Бұл жағдайлар сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясат талаптары көрсетілетін тиісті құжаттарда нақты айқындалуы тиіс.

Комплаенс институттың Қазақстан тәжірибесіндегі жас институт екенін ескеру қажет. Кадр әлеуеті толық қалыптаспаған, сондай-ақ, базалық құжаттары да әліде жетілдіруді қажет етеді. Осы факторларға сүйене отырып алғашқы кезеңде жоғары біліктілік талаптарын қою әзірге ерте деп санаймыз. Алдымен қазіргі бар комплаенс-офицерлерді оқыту, біліктілігін арттыру, жоғарғы оқу орындарында

«комплаенс-офицер» мамандығын оқу бағдарламаларына енгізу арқылы кәсіби мамандар дайындауды кезең-кезеңмен жүзеге асырған жөн.

Көптеген квазимемлекеттік ұйымдар қаржылық мүмкіндіктерін алдыға тартып комплаенс-офицерлерді халықаралық сертификаттар алу үшін оқытуға мүдделі емес. Ал, біліктілік талаптары бойынша ұсыныстар уәкілетті орган мен комплаенс-қызметтер мамандары пікірін ескере отырып жасалғаны жөн.

Зерттеу жұмысы барысында ұйымдағы комплаенс-қызмет функциясын толыққанды атқаруға не жетіспейді деген сұраққа респонденттердің 45,5 % оқыту мен біліктілік арттыру, 18,8 % жалақы, 10,9 % комплаенс-қызметтің мәні мен маңызы туралы түсінік, 14,9 % басшылық тарапынан жан-жақты қолдау, комплаенс міндетін түсіну, 5,0 % әдістемелік көмек жетіспейді деп көрсеткен. Сондай-ақ, ұйым қызметкерлерінің 2,0 % комплаенстің ролін жазалаушы түсінігінде қабылдайтынын көрсетті.



Диаграмма -10 – онлайн-сауалнама нәтижесі.  
Ескерту – уәкілетті орган телеграмм чаты.

А.Ф.Мухаметовтің сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл бағытындағы шетелдік тәжірибеге талдауында АҚШ, Ұлыбритания, Финляндия, Эстония, Нидерланды, Сингапур және Қытай елдерінің тәжірибелеріне тоқталып, сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатты қамтамасыз етудегі тиімді әдістерін ұсынған. Автор мысалға алған елдер ішінде Финляндия 2023 жылғы Transparency International индексіне 2 орында тұрған сыбайлас жемқорлық жағдайы төмен елге жатады. Финляндия жемқорлыққа төзбеушілік жұмысының нәтижелігіне елдегі азаматтық қоғам мен бұқаралық ақпарат құралдарының белсенділігі, ашықтықтың арқасында жеткен.

Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл саясатындағы үздік тәжірибе ретінде Сингапур мемлекеті көрсетілген. Бұл ел жоғарыда көрсетілген 2023 жылғы Transparency International индексіне 1 орында тұр. Зерттеуде көрсетілген АҚШ тәжірибесі де назарға алуды қажет етеді. Себебі, АҚШ

сыбайлас жемқорлықпен күрес саясатында комплаенс-қызметті алғашқылардың бірі болып енгізген елдердің қатарына жатады [45, 4-10 беттер].

Зерттеу жобасының міндеттеріне қол жеткізуде 2022 жылы Заң кеңесшілері палатасы мен Құқықтық саясатты зерттеу орталығы ҚБ тарапынан КМС ұйымдары мен жеке бизнес компанияларының құжаттарына жүргізілген мониторинг нәтижелері пайдаланылды.

ЕЫДҰ стандарты негізінде корпоративтік басқару саясатының тиімділігін арттыру мақсатында 51 ұйымды қамтыған мониторингте комплаенс-қызметке қатысты белгіленген негізгі талаптардың сақтауына назар аударылған. Атап айтқанда:

- комплаенс-қызметтің лауазымды тұлғалардан тәуелсіздігі;
- комплаенс-қызметтің директорлар кеңесі, бақылау кеңесі (*бар болған жағдайда*) немесе өзге де тәуелсіз басқару органына есептілігі;
- заңнама талаптарын сақтауды қамтамасыз етудегі тәуелсіздігі [13, 5 бет].

Зерттеу жұмысында КМС субъектілеріндегі комплаенс-қызметтің тікелей басшылыққа тәуелділігі проблемасын шешу тетіктерін қарауды мақсат еткендіктен, мониторингтік осы бағыттағы талдауларына баса назар аудардық.

Қоғамдық ұйымдар тарапынан жасалған мониторинг комплаенс-қызметтер жұмысын бастағалы алғаш рет проблемаларын анықтауға бағытталған бірден-бір талдау жұмысы. Мониторинг сонысымен де зерттеушілерге дереккөзі ретінде құнды болып табылады.

Мониторингтің әдістемелік көрсеткіштері арқылы комплаенс-қызметтің өзекті проблемаларына жасалған талдау комплаенс-қызметтің ағымдағы жағдайын анықтауға мүмкіндік береді. Зерттеу нәтижесі ұйымдардың 29%-да сыбайлас жемқорлыққа қарсы бағдарламалар мен саясаттардың формалды жасалып сайттарға орналастырылатыны, стандарттар мен басшылық құжаттардың тәуекелдерді ескере отырып уақытылы жаңартылмайтынын көрсетті. Сондай-ақ, ұйымдардың 36%-да комплаенс-қызмет міндеттерінде төмендегідей бағыттар бойынша сәйкессіздіктердің орын алып отырғаны көрсетілген. Олар:

- тәуекелдерді ішкі бағалауда;
- корпоративтік құндылықтарды ілгерілету мен әдеп нормаларын сақтауда;
- қызметкерлер арасындағы мүдделер қақтығысын уақытылы анықтау мен реттеуде;
- контрагенттердің парасаттылығын тексеруде;
- жемқорлық туралы ақпараттарды ашу мен ақпарат берушілерді қорғауда;
- ұйымдардың 56%-да ұйым басшыларының комплаенс-қызмет жұмысындағы белсенділігінің, комплаенс-қызмет туралы ереже мен ақпараттар, қызметтік қарым- қатынас мәселелері ашықтығын қамтамасыз ету төмендігі де көрсетілген.

Мониторинг нәтижелері комплаенс-қызметтің тиімділігіне жалпы



жұмыстың формалдылығы, тікелей басшылық пен басқару органдары тарапынан белсенділіктің төмендігі және комплаенс-офицерлерде жеткілікті ресурстардың (*құзірет, өкілеттік, т.б*) болмауы тікелей әсер етіп отыр деп тұжырымдаған [13, 9-11 бет].

Зерттеудің алдыңғы бөліктерінде үлгілік ереженің барлық компаниялар мен ұйымдар үшін біріңғай етіп жасалғанын баяндаған болатынбыз.

Сондай-ақ, ережеде ұйымдардың салалары мен құрылымы, қызметкерлер саны, олардағы сыбайас жемқорлық тәуекелдері ескерілмегенін де атап өттік. Мониторинг нәтижелері біздің осы тұжырымдарымызды дәлелдей түсті.

Мониторингтің нәтижелерін талдаған кезде біздің тарапымыздан көтеріліп отырған мәселелердің біразы көрініс тапқанын байқадық. Біз тұжырымдаған мәселелерге қосымша ретінде мониторингте ұйымдардың кәсіпкерлікпен байланысы бар-жоғының ескерілмеуі және комплаенс-қызмет жұмысын үйлестірде министрліктер тарапынан ұйымдастыру жүйесінің әрқелкілігі атап өтілген. Қорыта келгенде Мониторинг негізгі үш мәселені анықтаған:

- сыбайлас жемқорлыққа қарсы бағдарламалар, саясаттар, стандарттардың сыбайлас жемқорлыққа қарсы тәуекелдер мен ішкі талдау арасында байланыстың жоқтығы;

- мүдделер қақтығысын басқарудың тиімсіздігі, ұйым қызметкерлерінің мүдделер қақтығысы жағдайлары мен олардың шешілу процедуралары туралы хабардарлығының төмендігі;

- комплаенс-қызметтің есептілігіне, компаниялар мен ұйымдардың қызметкерлерін, серіктестер мен контрагенттерін комплаенс-қызметі жұмысы туралы хабардар етуге қойылатын талаптардың орындалу деңгейінің төмендігі.

Осы проблемалар комплаенс-офицерлер тарапынан барынша назар аударылуы қажет деп көрсетілген. Сондай-ақ, комплаенс-офицерлерді оқыту бағдарламаларын әзірлеуді, уәкілетті орган тарапынан әдістемелік ұсынымдарды әзірлеуді немесе жетілдіруді талап етеді деп қорытынды жасаған [13, 27-28 беттер]. Комплаенс-қызметінің халықаралық және отандық тәжірибелеріне жүргізілген талдау комплаенс-қызметтің негізгі принциптері халықаралық стандарттарға негізделгенін көрсетті. Бірақ зерттеуден комплаенс-қызметтің басшылықтан тәуелсіз қызмет атқару туралы талаптар ішінара орындалып отырғанын көреміз.

ӘЫДҰ-ның халықаралық тәжірибесі мен ұсынымдарына сәйкес, комплаенс функциясы тәуелсіз және басқару органдары алдында есеп беретін болуы керек. Қазіргі қолданыстағы сыбайлас жемқорлыққа қарсы заңнамада КМС субъектілерінде комплаенс қызметтерін айқындау жөніндегі норма нақты айқындалмаған.

Зерттеу барсында комплаенс-қызмет туралы үлгілік ереженің 1-тарауының 7-8 пункттері талаптарындағы комплаенс-қызметтің тікелей ұйым басшысына

тәуелділігі назарға алынды[19, 1-тарау, 7-8 пункттер]. Зерттеудің әрбір кезеңінде осы мәселені жетілдіру жолдарына ерекше көңіл бөліп отырдық.

Түрлі құрылымдық ерекшелікпен құрылған КМС ұйымдардың (АҚ, ЖШС, МКК, т.б) көпшілігінде комплаенс-қызмет тәуелсіз болмағандықтан жұмыс формалды түрде жүргізілуде. Бірқатар КМС субъектілерінде комплаенс-қызмет заң, кадр, әкімшілік департаменттеріне қоса жүктелген, қайсібірінде директордың орынбасары, кеңесші, көмекшілері қоса атқарады. Мұны онлайн-сауалнама нәтижелері қуаттай түсті. Бұл жағдайлар осы құрылымдардағы сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін анықтауға кедергі келтіреді және жемқорлық тәуекелдерін азайту, шешім қабылдау процессінде тәуелділікке әкеледі деп санаймыз.

ИСО 37001:2016 стандартының 3.7 пунктінде Басқару органы алдында ұйымның жоғарғы басшысы есеп береді және жауапкершілікте болады деп көрсетілген. Комплаенстің «тәуелсіздігі» ұғымына комплаенс үшін тағайындалған тиісті тұлғаның штат бойынша тағайындалуын көрсткен. Шағын ұйымдарда тиісті адамның өзінің міндеттерін бейтарап атқару үшін өз міндетінен ажырату қажеттігі айқындалған».[21, 3.7 пункт].

Стандарттың басты ұстанымы комплаенс-қызмет функциясын атқаруда бекітілген тұлға немесе құрылым тек тікелей басқару органына ғана бағынысты болуы шарт. Мүмкіндігінше тікелей басшылыққа бағыныстылыққа жол бермеу қажет.

КМС-дағы шағын ұйымдарда басқару органы болмағандықтан жоғарғы басшылық құзіреті шексіз, комплаенс-қызметтер оның алдында есеп береді және жауапты. Бұл жағдай стандарт ұсынымдарына қайшы келеді.

Үлгілік ереженің 2-тарауына сәйкес ұйымда директорлар кеңесі, байқау кеңесі немесе өзге де тәуелсіз басқару органы болмаған жағдайда комплаенс-қызметтің құрылымы мен штат кестесі, жалақы мен сыйақы тәртібі, материалдық- техникалық қамтамасыз етілуі ұйым басшысы тарапынан қамтамасыз етілуі қажет. Сондай-ақ, комплаенс-офицер өз қызметінде сыбайлас жемқорлыққа қарсы уәкілетті органға ұйымдағы құқық бұзушылықтар туралы хабарлауы тиіс. Комплаенс-қызмет тікелей басшылыққа тәуелді болатын болса, кез-келген даярланып жатқан немесе орын алған сыбайлас жемқорлық әрекеттерін басшының келісімінсіз уәкілетті органға хабарлайды дегенге күмән бар. Сондай-ақ, егер тікелей басшының өзінен сыбайлас жемқорлық тәуекелі анықталған жағдайда комплаенс-офицердің қандай жолмен, қалай уәкілетті органға хабарлайтыны регламенттелмеген [19, 63-66 беттер].

Осылайша, комплаенс-қызметтің ұйым басшысына толық бағыныстылығы жұмыс тиімділігіне тікелей әсер етеді деп тұжырым жасауға болады.

ИСО 37001:2016 стандарттың 3.17 пункті ұйым қызметін аутсорсингке беру жағдайларын түсіндіреді. Аутсорсинг – ұйымның функциялары мен процестерінің бір бөлігін сыртқы ұйыммен орындауға келісім жасауды

білдіреді. Сыртқы ұйым менеджмент жүйесінен тыс болады, бірақ берілген функция мен процесс жүйе аясында болады. Ұйым аутсорсингке берілген процестерді басқаруды қамтамасыз етеді [21].

Бұл принциптер ИСО 19600 стандартында да (*Compliance management systems — Guidelines*) айқындалған. Стандарттың 3.28 пунктінде аутсоринг – сыртқы ұйымға жұмыстың немесе процестің бір бөлігін орындауға тапсырма беру деп түсіндіріледі. Менеджмент жүйесі ұйымның өз құзіретінде қалады деп көрсетілген [21,11 бет].

Бүгінгі жағдайда комплаенс-қызметті жүзеге асыруға қажетті технологиялар мен құралдар жетіспейді. Кәсіби мамандар аз болғандықтан, бірақатар ұйымдарда жүктеме арқылы жұмысты негізгі функцияға қоса атқару жүктелген. Кәсіби дайындықсыз маман комплаенстің мәні мен маңызын, функциясын жете түсінбейді. Бұл өз кезегінде сыбайлас жемқорлыққа қарсы тәуекелдермен күрес тиімділігін төмендетеді.

В.И. Прасолов пен А.К. Чешунас комплаенс-қызметтің өзекті мәселелерін зерделей келе, оны оңтайландыруда комплаенс-қызметін автоматтандыру және комплаенс-қызмет функцияларын аутсорсингке берудің тиімділігіне тоқталған. Олар өз тұжырымдарын Thomson Reuters 2019 жылы комплаенс-қызмет шығындарына жүргізген зерттеу нәтижесіне сүйенген. Зерттеу нәтижесі аталған уақытта ұйымдардағы комплаенс-қызметтің шығынының алдыңғы кезеңмен салыстырғанда 16 % өскенін көрсеткен.

Зерттеушілердің дерегі бойынша Ресейде 2019 жылы нарықтағы компаниялардың 28 % комплаенс-қызмет функцияларын толық немесе ішінара аутсорсингке берген (2018 ж – 24 %, 2017 ж – 28 %). Комплаенс-қызметін аутсорсингке беру комплаенс функцияларын тез, тиімді және үнемді орындауға мүмкіндік береді деп тұжырымдаған [31, 20-23 бет]

Тікелей ұйым басшысына бағынатын ұйымдардағы комплаенс-қызметтің бір бөлігін аутсорсингке беру сұрауына респонденттердің 32,7% қолдаса, 18,8 % қолдамайтынын білдірген. Ал, респонденттердің 29,7 % жауап беруге қиналған, 10,9 % қарсы еместігін білдірсе, 7,9 % орташа көзқарасты ұстанған.

Респонденттердің басым бөлігі комплаенс-қызметті аутсорсингке берудің тиімділігін жақтап отыр. Жауап беруге қиналған 29,7 %-ы тұрақты жұмысынан айырылып қалу тәуекеліне орай күмәнді жауап берген деп пайымдаймыз.

13. Как Вы относитесь к передаче функции антикоррупционной комплаенс-службы на аутсорсинг в организациях, где комплаенс-служба подчинена непосредственному руководителю?

101 ответ

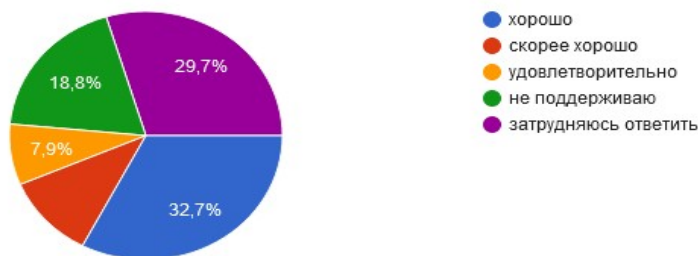


Диаграмма -11 – онлайн-сауалнама нәтижесі.  
Ескерту – уәкілетті орган телеграмм чаты.

Сондай-ақ, комплаенс-офицерлер мен сарапшылардан түскен ұсыныстардың қатарында да осы мәселе көтерілген. Олардың ішінде:

- басшылықтан комплаенс-қызметтің дербес шешім қабылдауына араласпауын, толық тәуелсіздігін қамтамасыз ету;
- Үкімет деңгейінде КМС субъектілеріне комплаенс-қызмет үшін штат бірліктерін енгізу;
- есепті жоғарғы басшылық келісімінсіз тікелей уәкілетті органға жолдау;
- комплаенс-қызметке заңнама аясында аутсорсинг енгізу;
- жұмысқа алу және босату тікелей ұйым басшысы құзырында болғандықтан комплаенс-офицерлер құқы қорғалмауына байланысты, осы мәселерді шешу;
- комплаенс-офицерлер өкілеттігін ұйым басшысы орынбасары деңгейінде бекіту және жалақы көлемін осыған сәйкестендіру;
- комплаенс-қызметтің тікелей уәкілетті органға бағыныстылығын енгізу. Жоғарыда келтірілген мәселелер негізінде ұйымдардағы директорлар кеңесі, бақылау кеңесі, басқару органы бар ұйымдардан басқа, басшыға тікелей бағыныстылығы бар комплаенс-қызметті аутсорсингке беру тиімдірек болады деген пікір білдіреміз.

Біздің ұйғаруымызша комплаенс-қызметті аутсорсингке беру арқылы мынадай артықшылықтарға қол жеткізуге болады:

- тәуелсіз кәсіби мамандар мен талдаудың озық тетіктерін енгізу арқылы жемқорлық тәуекелдерін азайтуға мүмкіндік туады;
- ұйымның жұмыс жүктемесі азайып, шығандарын үнемдеуге, ресурстарын тиімді пайдалануға мүмкіндік туады;

Зерттеу барысында комплаенс-қызметті аутсорсингке беру жөнінде сарапшылар мен комплаенс-қызметі мамандарының пікірлері де зерделенді.

Сарапшылар пікірлерін ескере отырып біз комплаенс-қызметті аутсорсингке беруді кезең-кезеңмен жүзеге асыру қажет деп санаймыз. 2024 жылы тікелей ұйым басшысына бағынысты комплаенс-қызметтердің функцияларына жан-жақты талдау жасап, алдыңғы кезекте ұйымдастыруды қажет ететін мәселелерді анықтап алған жөн. Мынадай шараларды алдымен атқару қажет:

- ұйымдағы комплаенс-қызметтің ұйымдастырылу формасын анықтау;
- жауапты құрылым немесе тұлғалардың жұмыс көлемін айқындау;
- ұйымдастыруға жұмсалатын шығын, уақыт, ресурсты анықтау;
- комплаенс-қызметтің қажетті ресурстармен қамтылуын анықтау;
- кадр сапасы, оларды оқыту мен біліктілігін артыру жұмысының жолға қойылуын айқындау.

Аталған шараларды жүргізгеннен кейін ұйым комплаенс-қызметтің қай функциялары мен принциптерін беру қажеттігі, міндеттемелер туралы шешім қабылдауы тиіс.

Комплаенс-қызметті аутсорсингке берудің тиімді жақтарымен қатар, тәуекел тұстарының барын да жоққа шығармаймыз. Оған басқару органдарымен тікелей қарым-қатынасты қажет ететін комплаенс рәсімдер мен процестердің бақылаудан шығуын, қызмет бабында пайдаланылатын құжаттардың жария етілу тәуекелін жатқызуды болады. Бірақ бұл тәуекелдерді заңнаманы негізге ала отырып, екі жақты міндеттемелердің талаптарын белгілеу арқылы еңсеруге болады деп санаймыз.

Сондай-ақ, шешім қабылдарда қызмет көрсетуші ұйымға қатысты келесідей мәселелерді назарға алу қажет деп санаймыз.

- қызмет көрсетуші ұйымның салаға тән тәжірибесінің болуы мен нарықтағы беделі;
- қызмет бабында пайдаланылатын құжаттар қауіпсіздігін сақтау жөнінде келісімшартта талаптарды белгілеу;
- қызмет көрсетуші ұйымға қызмет көрсетуде өз ресурстарын (*құралдар мен құрылғылар*) тартуды ұсыну;
- қызмет көрсетуші ұйымға жұмсалатын шығын ұйымның комплаенс- қызметті ұстаған шығынынан асып кетпеуі тиіс.

Біздің пайымдауымызша комплаенс-қызметті аутсорсингке беру КМС субъектілеріндегі сыбайлас жемқорлық тәуекелдерімен күрес жұмысын жеңілдетіп, жұмыс тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді.

Комплаенс-қызмет тиімділігін жетілдіруде бизнес процестерін автоматтандыру және қызмет көрсетуде «жасанды интеллект» мүмкіндіктерін пайдалану бизнес-процестерді оңтайландырып, тәуекелдердің алдын алу тиімділігін арттырады деп санаймыз.

Тағы бір маңызды мәселе кадр әлеуетін арттыру үшін комплаенс мамандығын мамандықтар мен біліктіліктерінің сыныптауышына енгізу қажет.

Сондай-ақ, жоғарғы оқу орындары базасында мамандар даярау бойынша оқу бағдарламасын енгізу 6 мыңнан астам КМС субъектілеріндегі комплаенс-қызметтің кадр әлеуетінің сапасын арттыруға мүмкіндік береді.

Халықаралық тәжірибе негізінде комплаенс-қызмет тиімділігін бағалау механизмін енгізу, жұмыс сапасы мен нақты ахуалды айқындауға мүмкіндік береді. Зерттеу барысында жасалған талдаулар, сауалнама мен сұқбат нәтижелері комплаенс-қызметтің қазіргі жағдайдағы әлеуетін жан-жақты саралауға мүмкіндік берді. Жиналған материал негізінде SWOT-анализ әдісі қолданылды. Талдау комплаенс-қызметтің бүгінгі таңдағы күшті және әлсіз жақтарын, мүмкіндіктері мен тәуекелдерін айқындауға жәрдемдесті.

Төменде кестеде көрсетілген талдау нәтижесі комплаенс-қызметті жетілдіру бойынша ұсынымдарға негіздеме болады деп санаймыз.

Кесте-1 - SWOT-анализ Қазақстандағы комплаенс жүйесі.

	<b>Комплаенс-қызметтер</b>
<b>Күшті жақтары</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-күзірет мен өкілеттіктердің заңмен реттелуі;</li> <li>-Үлгілік жобалық бағыттардың енгізілуі;</li> <li>-стандарттар, бағдарламалар, саясаттар, кодекстер, әдістемелер, басшылық құжаттардың дайындалуы;</li> <li>- уәкілетті органның телеграмм чаты әдістемелік көмегінің жолға қойылуы;</li> </ul>
<b>Әлсіз жақтары</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-бағыныстылықтың әркелкілігі, ішінара тікелей басшылыққа тәуелділік, басшылар белсенділігі төмендігі;</li> <li>-бірінғай үлгілік ереженің ұсынылуы;</li> <li>-бизнес-процестердің автоматтандырылмауы;</li> <li>-комплаенс-қызмет тиімділігін бағалау механизмінң жетілдірілмеуі;</li> <li>-кадр әлеуетінің төмендігі;</li> <li>-ішкі талдау сапасының, ашықтықтың төмендігі;</li> </ul>
<b>Мүмкіндіктер</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ұйым басшысына тікелей бағыныстылығы бар комплаенс-қызметтің функциялары мен процестерінің бір бөлігін аутсорсингке беру нормасын қолданыстағы комплаенс-қызмет туралы үлгілік ережеге енгізу;</li> <li>-ИСО 37001:2016 халықаралық стандартының 3.17 пункті аутсорсингке беру ұсынымы бөлігін басшылыққа алу, шетелдік тәжірибелерді қолдану;</li> <li>-ҚР Азаматтық кодексінің (ерекше бөлім) 33-тарау 683, 687-1 баптарын басшылыққа алу;</li> <li>-ҚР Еңбек Кодексінің 137-1-бабымен белгіленген Персонал беру жөніндегі қызметті жүзеге асыру тәртібін басшылыққа алу;</li> <li>-бизнес-процестерді автоматтандыруды ұйым қаржысы, уәкілетті орган базасымен интеграциялауды Үкімет қаржысы есебінен шешу;</li> <li>-бизнес-процестерді оңтайландыруға «жасанды интеллект» енгізу;</li> <li>-қолданыстағы мамандықтар мен біліктіліктерінің сыныптауышына комплаенс мамандығын енгізу;</li> <li>- жоғарғы оқу орындарында оқу бағдарламасына комплаенс мамандарын даярлауды енгізу, кадр дайындауға грант бөлу.</li> </ul>

<p><b>Тәуекелдер</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ұйым басшысына бағыныстылық, жұмыс тиімділігін төмендетуі ықтимал;</li> <li>-функциялар мен процестердің бір бөлігін аутсорсингке беру қарсылыққа тап болуы мүмкін;</li> <li>- тәуекелдер мен ішкі талдау арасында байланыстың жоқтығы, жұмыстың формалдық сипат алуына әкелуі мүмкін;</li> <li>-«комплаенс-офицер» мамандығының «мамандықтар мен біліктіліктер сыныптауышына» енгізілмеуінен біліктілік талаптары, жалақы есептеудегі әркелкілік кадрлардың өзге салаларға кетуіне әкелуі мүмкін;</li> <li>-«комплаенс-офицерлерді» дайындаудың жоғарғы оқу орындары бағдарламасына енгізу, гранттар бөлу шешімінің төрешілдікке салынып, созылып кетуі кадр тапшылығына әкелуі мүмкін;</li> <li>-бизнес-процестерді автоматтандыруға, интеграциялауға қаржының бөлінбеуі жұмыс тиімділігін төмендетуі мүмкін.</li> </ul>
<p>Ескерту – автормен талдау нәтижесінде жасалды.</p>	

Кесте – 3 жалғасы

## ҚОРЫТЫНДЫ

Зерттеуден Қазақстанда сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл саясатын жүзеге асырудың өзіндік моделінің қалыптасу үстінде екенін көреміз. Қазақстан Орталық Азиядағы Сыбайлас жемқорлыққа қарсы күрес жүргізетін мемлекеттер (ГРЕКО) ұйымына кірген жалғыз өкіл болып табылады. ГРЕКО отырысы 2024 жылғы Қазақстандағы жемқорлыққа қарсы заңнаманы жетілдіру жұмыстарына оң баға берген.

Соңғы үш жылда КМС субъектілеріндегі сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметті дамытуда үлкен қадамдар жасалған. Комплаенс-қызмет құзиреті мен өкілеттігі заңмен реттеліп, басшылық құжаттары бекітілген.

Дегенмен, жемқорлық тәуекелдерімен жұмыста әлі де жетілдіруді қажет ететін мәселердің бар екенін аңғардық. ГРЕКО тарапынан жемқорлықпен күресті күшейтуге берілген 27 ұсынымның ішінде жемқорлыққа қарсы күрес жүргізетін органдар тәуелсіздігін күшейту, мүдделер қақтығысын реттеу, ұйымдардың шешім қабылдаудағы ашықтығын арттыру мәселелері көрсетілген.

Комплаенс-қызмет енгізілген уақытта бергі кезеңде КМС ұйымдарында 40 қызметкердің жемқорлық әрекеттері үшін жауапкершілікке тартылуы аталған институт жұмысы тиімділігін арттыру қажеттігін көрсетеді.

Жүргізілген зерттеу жұмысы бірқатар қорытындылар жасауға мүмкіндік берді. Зерттеуден комплаенстің кез-келген экономика саласының міндетті құрамдас бөлігіне айналғанынын, тәуекелдерді анықтау, алдын алу, жалпы ұйымның беделін сақтауда тиімді құралға айналғанын көрсетті.

Халықаралық тәжірибеде комплаенстің тәуелсіз қызметі, ашықтығы, басқарушы органға есептілігі принциптері алдыңғы кезекке қойылған. Бұған көз жеткізген АҚШ, Ұлыбритания, Франция елдері заңнамаларында шетелдік серіктестерінде тиімді комплаенстің болуын міндеттейтін нормалар енгізген.

Зерттеуден комплаенстің ТМД кеңістігінде жаңа даму сатысында екенін көрдік. Ресейде комплаенсті аутсорсингке беру тәжірибесінің енгенін, Украина халықаралық стандарт талаптарымен жұмысқа көшкенін, Өзбекстанда рейтингтік бағалау тәжірибелерінің енгізіліп жатқанын анықтадық. Әрбір елдің тәжірибесінде өзіндік артықшылықтары мен өзекті мәселелері бар екенін білдік.

Халықаралық және отандық зерттеушілер еңбектерін, заңнаманы зерделеу нәтижелері, мониторинг, онлайн-сауалнама, сұқбат қорытындылары мен сарапшылардың пікірлері негізінде біздің пайымдауымызша комплаенс-қызметтің жұмыс тиімділігін тежеп отырған төрт негізгі фактор бар. Атап айтқанда:

- тікелей басшылыққа тәуелділік;
- бизнес-процестердің автоматтандырылмауы;
- кадр әлеуетінің төмендігі.
- жұмысы тиімділігін бағалау механизмінің жетілдірілмеуі;



Сұқбат бағдарламасы 2-қосымша 81-83 бет қоса тіркелді.

Біз зерттеу жұмысында комплаенс-қызметтің тәуелсіз қызметін жетілдіруге айрықша көңіл бөліп, осы бағытта толығырақ тоқталдық.

Комплаенс-қызметтер үшін басты құжат болып отырған ИСО 37001:2016 стандартының 4.1 пунктінде ұйымның функциялары мен процестерінің бір бөлігін аутсорсингке беру мүмкіндіктері қарастырылған. Ресей зерттеушілері комплаенсті аутсорсингке берудің 2017 жылдан тәжірибеге енгенін, жыл сайын саны артып келе жатқанын көрсеткен. Зерттеушілер комплаенсті аутсорсингке беру ұйымның шығынын үнемдеумен қатар, комплаенс функцияларын тез, тиімді және үнемді орындауға мүмкіндік береді деп тұжырымдаған.

Қазақстанның 20 өңірінен ішінара 101 комплаенс-қызметтен алынған сауалнама нәтижесінен де КМС-дағы комплаенс-қызметтің функцияларының бір бөлігін аутсорсингке беруді респонденттердің 32,7% қолдағанын, 10,9 % қарсы еместігін, 7,9 % орташа көзқарасты ұстанғанын көрсетсе, 29,7 % жауап беруге қиналған көреміз.

Сарапшылардан, комплаенс-офицерлерден түскен ұсыныстарда да комплаенс-қызметтің тәуелсіз қызметін жетілдіру, басшыға бағынысты ұйымдарды аутсорсинг беру мәселелері көрсетілген.

Қорыта келгенде, комплаенс-қызметті аутсорсингке беру мындай кезеңдерді қамтуы қажет деп санаймыз:

- **1-кезең 2024 жыл соңына дейін:** дайындық, ұйымдастыру кезеңі. Ұйым қазіргі комплаенс-қызмет жұмысына, мүмкіндіктері мен тәуекелдеріне жан- жақты талдау жасауы қажет;

- **2-кезең 2025 жылдың 1 шілдесіне дейін:** заңнама, нормативтік-құқықтық актілер, комплаенс-қызметтің басшылық құжаттарына талдау жасау. Қолданыстағы акционерлік қоғам, жауапкершілігі шектеулі серіктестік, мүлік туралы заңдарға комплаенс-қызметке қатысты нормаларды енгізу, комплаенс-қызмет туралы үгілік ережеге өзгерістер мен толықтырулар енгізу;

- **3-ші кезең 2025 жылдың 1 шілдесіне:** алдыңғы кезекте тікелей басшыға бағынысты шағын ұйымдардағы комплаенс-қызметті пилоттық жоба ретінде аутсорсингке беру.

Біз комплаенс институтының тәжірибеге енгеніне аз уақыт болғанын, басшылық құжаттардың бүгінде апробациядан өтіп жатқанын ескере отыра, аутсорсингке беру тәсілін кезең-кезеңмен енгізуді ұсынамыз.

Аталған ұсынымды жүзеге асырудағы тәуекелдерді де жоққа шығармаймыз. Басты тәуекелдерге шешім қабылдаудағы қарсылық, ұйымдардың қаржылық мүмкіндіктерінің шектеулігі, қызмет көрсетуші ұйымдардың қойылатын талаптарға сәйкес келмей қалу ықтималдары бар. Ол жағдайда комплаенс-қызметті жетілдіру үшін баламалы әдіс ретінде біз ұсынып отырған комплаенс-қызметті мамандықтар сыныптауышына енгізу, жоғарғы оқу

орындарында маман даярлауға гранттар бөлу, жалақы есептеу механизмін бекіту, комплаенс-офицерлер статусын ұйым басшысы орынбасары дәрежесіне жеткізу, бизнес-процестерді автоматтандыру жұмыстарын жедедету қажет. Бұ жөнінде зерттеудің алдыңғы тарауларында тоғырақ тоқталдық.

Беріліп отырған ұсынымдар комплаенс-қызмет тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді. Ұсынымдар уәкілетті орган үшін комплаенс-қызметті жетілдіру жұмыстары кезінде негіздеме ретінде қолдануға болады деп санаймыз.

Сондай-ақ, зерттеу нәтижелері комплаенс-қызмет туралы зерттеулер қатарын толықтырады. Зерттеуде көрсетілген тәжірибелер мен негіздемелер КМС субъектілеріндегі комплаенс-қызмет жұмысы үшін да пайдалы болмақ.

## Пайдаланылған дереккөздер тізімі

1. "Қазақстан-2050" Стратегиясы қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты. // <https://111.su/95yE>. 5-бағыт, 3,6 міндет. Жүгінген күні: 28.01.2024.
2. Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Ұлттық даму жоспарын бекіту және Қазақстан Республикасы Президентінің кейбір жарлықтарының күші жойылды деп тану туралы. Қазақстан Республикасы Президентінің 2018 жылғы 15 ақпандағы № 636 Жарлығы.// <https://111.su/Qf5e>. Жүгінген күні: 28.01.2024
3. Қазақстан Республикасы Президентінің Жарлығы. Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы: 2021 жылы, 26 ақпанда №522 қабылданған. // <https://111.su/MldJ>. Жүгінген күні: 21.04.2024
4. Экономикалық Ынтымақтастық және Даму Ұйымы. (ЭЫДҰ) // <https://111.su/f9x7> . Жүгінген күні: 28.01.2024
5. Жемқорлыққа қарсы мемлекеттер тобы (ГРЕКО) // <https://kk.wikipedia.org/wiki/>. Жүгінген күні: 28.01.2024
6. Қазақстан Республикасының кейбір заңнамалық актілеріне сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл мәселелері бойынша өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы. 2020 жылғы 6 қазандағы № 365-VI ҚРЗ. // <https://111.su/zXqw> Жүгінген күні: 28.01.2024
7. 2022 жылға арналған Қазақстан Республикасының сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы Ұлттық баяндамасы. 21, 25 беттер. // <https://111.su/GNDx> Жүгінген күні: 28.01.2024
8. Қазақстан Республикасының сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатының 2022–2026 жылдарға арналған тұжырымдамасын бекіту және Қазақстан Республикасы Президентінің кейбір жарлықтарына өзгерістер енгізу туралы. Қазақстан Республикасы Президентінің 2022 жылғы 2 ақпандағы № 802 Жарлығы.4-бөлім, іс-қимыл жоспары 11-13 пункт. // <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U2200000802>. Жүгінген күні 20.04.2024
9. 2021 жылға арналған Қазақстан Республикасының сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы Ұлттық баяндамасы. 16-17 беттер. // <https://www.gov.kz/memleket/entities> Жүгінген күні: 28.01.2024
10. Әлем бойынша Құқық үстемдігі индексі <https://worldjusticeproject.org/> Жүгінген күні:11.03.2024
11. Transparency International сыбайлас жемқорлықты түйсіну индексі 2023 жыл. <https://transparency.kz/ru/>. Жүгінген күні: 22.04.2024
12. «Kazakstan Bar Association» заң консультанттары Палатасы мен «Құқықтық саясатты зерттеу орталығы» ҚБ-нің квазимемлекеттік сектордағы комплаенс-қызметтер жұмысына жүргізілген мониторинг есебі. Алматы, 2022 жыл. / 5, 9-11, 27-28 беттер.

13. Қазақстан Республикасы Бюджет кодексі. Қазақстан Республикасының 2008 жылғы 4 желтоқсандағы №95-IV-Кодексі, 3 бап, 31 тармақ. // <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/K080000095>. Жүгінген күні: 30.01.2024
14. Квaziгосударственный сектор в Казахстане–понятие, нормативное регулирование. // <https://pravosite.kz> . Жүгінген күні: 30.01.2024
15. Қазақстан Республикасындағы квазимемлекеттік секторды реформалау жөнiндегі талдамалық баяндаманы және оны iске асыру жөнiндегі iс- шаралар жоспарын бекiту туралы. Қазақстан Республикасы Үкiметiнiң 2022 жылғы 6 қыркүйектегі №654 қаулысы. (2-бөлім, 2.2 пункт, 3-бөлім, 3.2 пункт) // <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P2200000654>. Жүгінген күні: 28.01.2024
16. Информационное сообщение о сущности комплаенс. <http://www.wikipedia.ru/> Жүгінген күні: 30.01.2024
17. Compliance Association. <https://compliance.org.kz>. Жүгінген күні: 31.01.2024
18. Квазимемлекеттік сектор субъектілеріндегі сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызмет туралы үлгілік ережені бекіту туралы ["Әділет" АҚЖ \(zan.kz\)](https://adilet.zan.kz/). Жүгінген күні: 27.04.2024
19. Е.А. Кремянская «FCPA — Закон США о коррупции за рубежом. Особенности и применение». <http://www.complianceblog.ru/?p=63>. Жүгінген күні: 30.01.2024
20. ИСО 37001:2016 «Парақорлықпен күрес менеджмент жүйесі» халықаралық стандарты. [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)). 4,1 – 5.3.2 пункттер, 18 бет. Жүгінген күні: 30.01.2024
21. ИСО 19600 15.12. 2014 «Сәйкестікті басқару жүйелері. Нұсқаулар» халықаралық стандарты. 2014-12-15. 1-бөлім, 7, 11 беттер. <https://111.su/c40X> Жүгінген күні: 30.01.2024
22. Біріккен Ұлттар Ұйымының Сыбайлас жемқорлыққа қарсы Конвенциясы. Бас Ассамблеясының 58/4 резолюциясымен қабылданған. 31.10.2003 ж. <https://www.un.org/ru>. Жүгінген күні: 30.01.2024
23. Комплаенс қауымдастықтарының халықаралық федерациясы (IFCA-Compliance Associations International Federation). <https://111.su/jWdb>. Жүгінген күні: 02.02.2024
24. Халықаралық Комплаенс менеджменті (IFCA–International Federation of Compliance Associations). <https://compliance-m.ru/>. Жүгінген күні: 04.02.2024
25. Европалық комиссияның Қаржылық реттеу регламенті. 11.04.2023 ж. <https://111.su/Dafn>. 92.3 бап, 21, 36 беттер. Жүгінген күні: 18.04.2024
26. «Бақылау басшылық қағидаттары туралы» Лима декларациясы (Лима, 17-26.10.1977 ж) 3 бап, 2 тармақ. <https://111.su/3YOt>. Жүгінген күні. 18.04.2024
27. Украинаның 2021-2025 жылдарға арналған Сыбайлас

жемқорлыққа қарсы іс-қимыл стратегиясы. Сыбайлас жемқорлықтың алдын алу жөніндегі Агенттік. Украина, Киев, 28.01.03. 14,18 беттер. <https://nazk.gov>. Жүгінген күні: 19.04.2024

28. Джеффри М. Каплан. Kaplan & Walker «Сәйкестік және этика талаптарын сақтауға байланысты тәуекелдерді бағалау:Тұжырымдамалар, әдістер және жаңа бағыттар». LLP Принстон, Нью-Джерси, 2019. 7-11,45 беттер, [www.kaplanwalker.com](http://www.kaplanwalker.com). Жүгінген күні: 19.04.2024

29. Н.Қалауов, Ж.Давлетбаева «Квазимемлекеттік сектордағы комплаенс институтын енгізудегі өзекті мәселелер» Қ.Жұбанов атындағы Ақтөбе өңірлік университеті хабаршысы ғылыми журналы №4 (74) 20.12.2023 жыл (99 бет)

30. Н.А.Ермакова, Ч.Ф.Ахуньянова «Комплаенс-контроль в системе внутреннего контроля корпораций». / Международный бухгалтерский учет 3-(297) -2014 - 4-8 с. Набережночелнинский институт (филиал) Казанского федерального университета. // <https://111.su/L7V0>. Жүгінген күні: 02.02.2024

31. Прасолов В.И, Чешунас А.К «Аутсорсинг комплаенс процедур как способ оптимизации расходов на комплаенс-функцию»./ Russian Economic Bulletin Российский экономический вестник 2020, Том 3, №2 - 20-23 с. // <https://707.su/Ep4C>. Жүгінген күні: 18.02.2024

32. Б.С Батаева, В.А.Черепанова «Перспективы развития комплаенса как средства улучшения корпоративного управления в Российских компаниях». / Журнал «Экономика. Налоги. Право» 2017 - 30-34 с. // <https://111.su/rh9m>. Жүгінген күні: 18.02.2024

33. Письмо Банка России от 10.04.2014 года №06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления» 31. бет. <https://111.su/Ky6F> Жүгінген күні: 18.02.2024

34. О.Б.Иванов «Организация внутреннего аудита в компаниях Германии». Зарубежная практика, 2013 - 131-137, 140 с. <https://111.su/xdTi>. Жүгінген күні: 18.02.2024

35. Выползова О.О., Маркин Ю.В «Система комплаенс как одна из форм управленческого контроля на предприятии». / Журнал Управление в современных системах №4 (32) 2021 - 52, 54-55 с.// <https://111.su/NmGz>. Жүгінген күні: 20.02.2024

36. М.Б.Гранкин, М.Г.Жигас «Комплаенс-культура, как важнейший элемент системы управления регуляторным риском». / Baikal Research Journal электронный научный журнал Байкальского государственного университета, 2016. Т. 7, №3. <http://-bguep.ru>. Жүгінген күні: 20.02.2024

37. М.С Катаргулова, Н.А Кабанова «Совершенствование элементов функции комплаенс в организации». / ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия. Факультет «Экономики и бизнеса». 4-6 с. Издательство «Мир науки» // <http://izd-mn.com>. Жүгінген күні: 10.04.2024

38. И.И. Ординарцев «Проблемы становления комплаенс в России»./ Управленческие науки. Т. 10, № 2'2020 31-38 с. Московская городская прокуратура, Москва, Россия // <https://111.su/ekQI>. Жүгінген күні: 10.04.2024
39. С.Р.Купянская «Внедрение комплаенса в российское законодательство. Комплаенс за рубежом». / Журнал «ExLegis: правовые исследования. 2020, №3. 26 с. <website: isu.ru>. Жүгінген күні: 17.04.2024
40. Veronica Root Martinez «Сәйкестік процесі». Нотр-Дам заң мектебі NDLScholarship журналы Мақалалар, Жарияланымдар, 2019. [https://111.su/gU0t2 - 4 бет](https://111.su/gU0t2-4бет). Жүгінген күні: 17.04.2024
41. Donald C. Langevoort. Джорджтаун Университетінің Заң Орталығы. Джортаун заңы, 2017. 933-977 беттер.Cultures of Compliance. Georgetown University Law Center, (2017). // <https://scholarship.law.georgetown.edu/facpub/1799/>. Жүгінген күні: 20.04.2024
42. Ф.С.Амонов; Г.Б.Нурмухаммедова. «Актуальность внедрения системы комплаенс-контроля в сфере противодействия коррупции в Республике Узбекистан». / Уголовное право: Криминология. Уголовно-исправительное право. Университета общественной безопасности Республики Узбекистан. ISSN 2079-9837. Вестник Академии МВД Республики Беларусь. 2021. № 2 (42). 84 с. <https://elib.amia.by/handle/docs/6273>. Жүгінген күні: 18.02.2024
43. Юшко К.Ю. «Комплаенс как фактор эффективного корпоративного управления». / Научное издание Беларусь 2030: Государство, Бизнес, Наука, Образование. Белорусский государственный университет. Материалы 3-й Международной научной конференции Минск, «Издательский центр БГУ» 2016. ISBN 978-985-553-402-1. 171-173 с. <https://111.su/LBJc>. Жүгінген күні: 18.04.2024
44. Е.Жаров. «Подходы к оценке результативности системы антикоррупционного комплаенса: зарубежный опыт и казахстанская политика». 13- 19 с. / Мемлекеттік басқару және қызмет халықаралық ғылыми-талдау журналы №3 (82) 2022, <https://111.su/sjgt>. Жүгінген күні: 04.02.2024
45. А.Ф Мухаметов. «Борьба с коррупцией: восприятие, рейтинг, опыт, успех или поражение?» / АО «Центр военно-стратегических исследований».4-16 с. Құқық және мемлекет, №3 (84, 2019, Нұр-Сұлтан. <https://111.su/izl3>. Жүгінген күні: 04.02.2024
46. Г.Г.Ахметова, Ж.Н. Матенова. «Комплаенс-культура как направление превенции в казахстанских компаниях». / Торайғыров университетінің Хабаршысы ISSN 2958-8618 Заң сериясы № 3, 2022. 9,98 с // <https://111.su/2QFA>. Жүгінген күні: 16.04.2024
47. Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы (ЭЫДҰ) стандарттары <https://111.su/UaS7>. Жүгінген уақыты: 16.04.2024
48. ЭЫДҰ-ның Трансұлттық кәсіпорындар үшін бизнесті жауапкершілікпен жүргізу туралы Нұсқаулары. ЭЫДҰ (2023), ЭЫДҰ Баспасы,

Париж, <https://111.su/rmeM>. 16-24 бет. Жүгінген күні: 18.02.2024

49. Европа істері, ықпалдастыру мен ынтымақтастық жөніндегі Федаралдық министрлік. 2019-10-21T09:12:16+02:00 <http:bmeia.gv.at>. Жүгінген күні: 16.04.2024

50. Біріккен Ұлттар Ұйымының Сыбайлас жемқорлыққа қарсы Конвенциясы. Нью-Йорк, 2015 ж. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимылдың ұлттық стратегияларын әзірлеу және енгізудің практикалық Нұсқаулығы. [www.unodc.org](http:www.unodc.org). Жүгінген күні: 16.04.2021

51. Финляндия Үкіметінің 2021-2023 жылдарға арналған Ұлттық Сыбайлас жемқорлыққа арналған Стратегиясы мен іс-қимыл жоспары. Publications of the Finnish Government 2021:68. Финляндия Әділет Министрлігі, Хельсинки, 2021 ж. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/>. Жүгінген күні: 15.04.2024

52. Әлемдік бәсекеге қабілеттілік жылнамасы, 2023 ж. June 2023 Copyright © 2023 IMD – International Institute for Management Developmen. IMD WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK 2023. <https://worldcompetitiveness.imd.org/>. Жүгінген күні: 18.04.2024

53. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы Франция агенттігінің Сыбайлас жемқорлыққа қарсы корпоративтік комплаенс бойынша практикалық нұсқаулығы. Париж, 2019. [www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr](http:www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr). Жүгінген уақыты: 29.04.2024

54. ГРЕКО «Қазақстанның жемқорлыққа қарсы ұсыныстарын орындау бойынша алғашқы есебінің прогресін бағалады». 05.04.2024 ж <https://111.su/qEHp>. Жүгінген уақыты: 14.04.2024

55. Европалық комиссия 11.04.2023 ж. Комиссияның (ЕО) /2121 Шешімінің 11-бабы.11/04/2023 36 бет. / <https://111.su/f1Ka>. Жүгінген уақыты: 18.04.2024

56. А.А. Власов, С.А.Пронин «Комплаенс: иностранный опыт и российские реалии». Ученые труды Российской академии адвокатуры и нотариата № 1 (52) 2019. 116-122 бет. <https://111.su/oxUa>. Жүгінген күні: 14.04.2024

57. Об утверждении методики выявления и оценки коррупционных рисков в деятельности органов государственной власти и управления, в том числе их территориальных подразделений, государственных унитарных предприятий, организаций в государственной долей свыше 50 процентов. Решение Агентства по противодействию коррупции Республики Узбекистан. 31.08.2022 г, №3383. Жүгінген күні: 10.01.2024

58. О мерах по созданию среды нетерпимого отношения к коррупции, кардинальному сокращению коррупционных факторов в государственном и общественном управлении, а также широкому вовлечению общественности в этот процесс. Указ Президента Ш. Мирзиеев. г. Ташкент, 6 июля 2021 г., № УП-6257. Жүгінген күні:10.01.2024

59. ЭЫДҰ бизнес және өнеркәсіп жөніндегі Консультативтік комитетінің ресми сайты. <https://111.su/VaXe>. Жүгінген күні: 19.04.2024

60. Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі жалпыұлттық басымдықтары туралы Қазақстан Республикасы Президентінің 2021 жылғы 26 ақпандағы № 520 Жарлығы. <https://111.su/TVgq>. Жүгінген күні: 19.04.2024

61. "Техникалық және кәсіптік, орта білімнен кейінгі білімнің мамандықтары мен біліктіліктерінің сыныптауышын бекіту туралы" Білім және ғылым министрінің 2018 жылғы 27 қыркүйектегі № 500 бұйрығына өзгеріс енгізу туралы Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2019 жылғы 10 желтоқсандағы № 530 бұйрығы. <https://111.su/8Tac> . Жүгінген күні: 28.04.2024

62. Даурен Акшалов: Отсутствие «тона сверху» превращает комплаенс функцию в формальность: [online.zakon.kz](https://online.zakon.kz) . Жүгінген күні: 10.02.2024

63. Қазақстан Республикасы Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агентігінің «Антикор ТБН-4 ЦГО» телеграмм чаты. 28.04.2024



КМС-дағы комплаенс-қызметті жетілдіру бойынша алынатын сауалнаманың  
**БАҒДАРЛАМАСЫ**

**Өзектілігі:** Қазақстанда квазимемлекеттік секторда (КМС) сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатты қамтамасыз етуде айтарлықтай жұмыс жүргізілуде. Алайда назар аударуды қажет ететін бірақатар проблемалар да бар. 2021 жылғы **Ұлттық баяндамада** КМС субъектілерінің енжарлығы сыбайлас жемқорлыққа қарсы шаралардың тиімсіздігінің себептерінің бірі деп тұжырым жасалған. Уәкілетті орган мониторингінен соңғы жылдары КМС-да **40** топ-менеджерлер мен қызметкерлер сыбайлас жемқорлық әрекеттері үшін жауапкершілікке тартылғанын көруге болады [1].

2022 КМС 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 [2]. Осы жағдайлардың барлығы КМС ұйымдардағы сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясаттың өз деңгейінде жүргізілмей жатқанын көрсетеді. Ашық ақпарат көздері ақпараттарын қорыта келгенде төмендегідей өзекті мәселелердің бар екені байқалады.

**Олар:**

- жемқорлық тәуекелдеріне талдау жасауда қолданыстағы стандарттар, бағдарламалар, саясаттар мен басшылықтар арасындағы байланыстың жоқтығы;
- жемқорлыққа қарсы мүдделер қақтығысын басқару тиімсіздігі; ұйым қызметкерлерінің мүдделер қақтығысын шешу бойынша процедуралардан хабарсыздығы;
- КМС субъектілері басшыларының сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл саясатына қатысу төмендігі;
- комплаенс-қызметтің тікелей басшылыққа тәуелділігі, кадр әлеуеті төмендігі;

Бұл жағдайлар КМС субъектілеріндегі сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметінде басқару, бақылау, үйлестіру, бағалау бағыттарын зерттеудің қажеттігін көрсетеді.

**Зерттеу мақсаты:** сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс институтын жетілдіруді қажет ететін проблемаларды айқындау.

**Алдыға қойылған міндеттер:** әлеуметтік сауалнама әдіснамасын әзірлеу.

**Жұмыс гипотезасы:** ұсынылған ұсынымдар КМС комплаенс-қызметін жетілдіруге мүмкіндік береді.

**Бағдарламалық сұрақтар:**

- комплаенс-қызметі туралы Үлгілік ереженің сақталуы, комплаенс-қызмет өкілеттігі мен тиімділігін анықтау;
- ұйым басшысы мен құрылымдық бөлімшелердің комплаенс-қызметіне жәрдемдесуі мен өзара іс-қимыл деңгейін анықтау;
- комплаенс-қызметтің басқару органы алдындағы есептілігі және ұйым басшысы тарапынан сыбайлас жемқорлық тәуекелдері анықталған жағдайдағы комплаенс-қызметтің әрекеттерін анықтау;
- комплаенс-қызмет функцияларының тиімділігі мен оны жетілдіру бойынша ұсыныс-пікірлерді анықтау;

**Іріктеу:** сауалнама орталық және жергілікті атқарушы органдарға ведомстволық бағынысты КМС субъектілеріндегі сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметтерде жүргізілетін болады.

**Зерттеу әдістері мен рәсімдері:** сауалнама уәкілетті органның телеграмм чатында анонимді түрде жүргізілетін болады.

## Жұмыстың жоспар-кестесі

№	Зерттеу кезеңдері	Орындау мерзімі
1	Сауалнама әдістемесін әзірлеу	01.02.24 дейін
2	Уәкілетті органмен және Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы мемлекеттік басқару академиясының Мемлекеттік саясаттың ұлттық мектебімен келісу	10.02.24 дейін
3	Сауалнама жобасын дайындау және сауалнама жүргізетін онлайн құралды айқындау	10.02.24 дейін
4	Сауалнама жүргізу	15.02 – 01.04.24
5	Сауалнама нәтижесін өңдеу мен талдау	15.04.24 дейін
6	Сауалнама нәтижесі бойынша презентация дайындау	01.05.24 дейін

**Қажетті ресурстар:** уәкілетті органның телеграмм чаты.

**Жоспарланған нәтижелер және оларды ұсыну нысаны:** сауалнама "Google формада" жүргізіледі:

Сауалнама жобасы қоса тіркелді. Қосымша 1.

### Қолданылған әдебиеттер тізімі:

1. 2021, 2022 жылға арналған Қазақстан Республикасының сыбайлас жамқорлыққа қарсы іс қимыл туралы Ұлттық баяндамасы. <https://www.gov.kz>

2. «KazBar» заң консультанттары Палатасы мен «Құқықтық саясатты зерттеу орталығы» ҚБ өткізген мониторинг есебі. Алматы, 2022 жыл

**Қалауов Нұржауған Серікұлы** -Қазақстан Республикасының Президенті жанындағы мемлекеттік басқару академиясының Мемлекеттік саясаттың ұлттық мектебінің магистранты (МРА-2023)

## КМС-дағы комплаенс-қызметті жетілдіру

### **Құрметті респондент!**

Сізден квазимемлекеттік сектордағы комплаенс институты қызметінің тиімділігін анықтау бойынша сауалнамаға қатысуыңызды сұраймыз.

Бұл сауалнама магистрлік жобаны дайындау шеңберінде Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының Мемлекеттік саясаттың ұлттық мектебінің тыңдаушысы Нұржауған Қалауовпен жүргізіледі.

Зерттеу нәтижелері ғылыми мақсаттар үшін, сондай-ақ уәкілетті мемлекеттік органға және квазимемлекеттік сектор субъектілеріндегі комплаенс-қызметтерге ұсынымдар әзірлеу үшін пайдаланылатын болады

Бұл сауалнама сіздің уақытыңыздың 10 минутын алады. Деректердің құпиялылығына кепілдік беріледі. Сіздің пікіріңіз біз үшін өте маңызды!

### **ЫНТЫМАҚТАСТЫҚ ҮШІН АЛДЫН АЛА РАХМЕТ!**

## **ӘЛЕУМЕТТІК-ДЕМОГРАФИЯЛЫҚ БӨЛІМ**

### **Жынысыңызды көрсетіңіз?**

- а) еркек
- б) әйел

### **Жасыңызды көрсетіңіз?**

- а) 35 жасқа дейін
- б) 35-49 жас
- в) 50 және одан жоғары

### **Сіздің компанияңыздың қызмет саласы?**

- а) қызмет көрсету
- б) байланыс және телекоммуникация
- в) энергетика және мұнай-газ саласы
- г) инновациялар мен технологиялар
- д) көлік саласы
- е) металлургия және тау-кен саласы
- ж) тауарларды өндіру тұтыну
- з) химия саласы
- и) бөлшек сауда
- к) тұрғын үй-коммуналдық шаруашылық, құрылыс саласы
- л) басқа

### **Сіздің біліміңіз?**

- а) арнайы орта
- б) кәсіби-техникалық
- в) аяқталмаған жоғары
- г) жоғары
- д) жоғарғы оқу орынан кейінгі білім және ғылыми дәрежесі (магистр, кандидат, доктор, PhD)
- е) басқа:

**Сіздің негізгі мамандығыңыз?**

- а) заңгер
- б) экономист, қаржыгер
- в) мемлекеттік басқару
- г) техникалық сала маманы
- д) әлеуметтік сала маманы
- е) басқа

**Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс саласындағы тікелей жұмыс тәжірибеңіз?**

- а) 1 жылға дейін
- б) 1-3 жыл
- в) 3-5 жыл
- г) 5 жылдан астам
- д) тәжірибе жоқ

**Мекен жайыңыз?**

- а) Астана қ.
- б) Алматы қ.
- в) Шымкент қ.
- г) Абай облысы
- д) Ақмола облысы
- е) Ақтөбе облысы
- ж) Алматы облысы
- з) Атырау облысы
- и) Батыс Қазақстан облысы
- к) Жамбыл облысы
- л) Жетісу облысы
- м) Қарағанды облысы
- н) Қостанай облысы
- о) Қызылорда облысы
- п) Маңғыстау облысы
- р) Павлодар облысы
- с) Солтүстік Қазақстан облысы
- т) Түркістан облысы
- у) Атырау облысы
- ф) Шығыс Қазақстан облысы

**1. Сіздің ұйымда жемқорлыққа қарсы заңнаманың сақталуын қамтамасыз ететін құрылымдық бөлімше немесе жауапты тұлға айқындалған ба?**

- а) иә
- б) жоқ
- в) басқа құрылымдық бөлімшеге немесе қызметкерге жүктелген
- г) ұйымдастыру сатысында

**2. Сіздің ұйымда комплаенс-қызмет туралы Үлгілік ереже бекітілген бе?**

- а) иә
- б) жоқ
- в) әзірлеу сатысында

**3. Комплаенс-қызмет туралы Үлгілік ереже бойынша комплаенс-қызметтің өкілеттігі жеткілікті ме?**

- а) иә
- б) ішінара, иә
- в) ішінара, жоқ
- г) жоқ
- д) жауап беру қиын

*10 балдық шкала бойынша бағалаңыз*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>4. Ұйымның құрылымдық бөлімшелері тарапынан комплаенс-қызмет туралы Үлгілік ереже талаптарының сақталу деңгейін қалай бағалайсыз?</b>										
<b>5. (ТБН-4) үлгілік базалық бағытының жобасы комплаенс-қызмет функцияларын тиімді жүзеге асыруға қаншалықты әсер етті?</b>										
<b>6. Квзимемлекеттік сектор субъектісінің басшылығы тарапынан комплаенс-қызметтің қызметін жүзеге асыру үшін тиімді орта құруға жәрдемдесу, оның мақсаттарын, міндеттерін, функциялары мен міндеттерін орындауға, құқықтарын іске асыруға жәрдемдесуі үшін қаншалықты жағдайлар жасалған?</b>										
<b>7. Комплаенс функцияларын орындау бойынша бөлінетін өкілеттіктер мен ресурстар жеткілікті ме</b>										
<b>8. Құрылымдық бөлімшелердің қызметкерлері комплаенс-қызметтің міндеттері мен функцияларын іске асыруға қандай деңгейде жәрдемдеседі?</b>										

**9. Сіз сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызмет функцияларын орындауды жақсарту бойынша біліктілікті арттыру курстарынан өттіңіз бе?**

- а) иә
- б) жоқ
- в) биыл жоспарлаймын
- г) жоспарда жоқ

**10. Сіздің ұйымыңыздың басшылары тарапынан дайындалып жатқан, жасалатын сыбайлас жемқорлық құқық бұзушылықтар туралы іс-әрекеттер анықталған жағдайда сіз қандай іс-әрекеттер жасайсыз?**

- а) қызметтік тексеру жүргіземін
- б) ұйым басшысына сыбайлас жемқорлыққа қарсы талаптарды жазбаша жеткіземін
- в) директорлар кеңесін, байқау кеңесін (ол болған кезде) немесе басқа тәуелсіз басқару органын уақтылы хабардар етемін
- г) уәкілетті органның назарына жеткіземін
- д) жауап беру қиын

**11. Ұйымдағы комплаенс-қызмет мәселелері бойынша есепті кімге ұсынасыз?**

- а) Директорлар кеңесі, Байқау кеңесі (ол болған кезде) немесе өзге де тәуелсіз басқару органы
- б) ұйымның Президентіне / бас директорына / басшысына
- в) басқа құрылымдық бөлімшенің басшысына
- г) басқа

**12. Сіздің ұйымыңыз Халықаралық стандарттау ұйымы (ISO) қабылдаған ISO 37301:2021 сәйкестікті басқару жүйесін қолдану жөніндегі нұсқаулыққа қойылатын талаптар саласындағы стандарттаудан өтті ме?**

- а) иә
- б) жоқ
- в) жоспарланған

**13. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметті тікелей басшыға бағынатын ұйымдарда аутсорсингке беруге қалай қарайсыз?**

- а) жақсы
- б) ішінара, жақсы
- в) қанағаттанарлық
- г) мен қолдамаймын
- д) жауап беру қиын

**14. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызмет функцияларын толыққанды орындау үшін сіздің ұйымыңызда не жетіспейді?**

- а) комплаенс қызметкерлерінің кәсіптік оқыту, тренингтер және сертификаттар алуы
- б) компания қызметкерлерінің комплаенс-функциясының рөлі мен міндеттерін түсінуі
- в) топ-менеджменттің қолдауы және жәрдемдесуі
- г) топ-менеджментпен комплаенс-функцияның рөлі мен міндеттерін түсінуі
- д) комплаенс қызметкерлеріне еңбекақы төлеу
- е) комплаенс функциясын әдіснамалық қамтамасыз ету
- ж) комплаенс-қызмет қатысатын бизнес-процестерді роботтандыру
- з) қаржылық емес ресурстармен қамтамасыз ету (үй-жай, ұйымдастыру техникасы, интернетке қол жеткізу)
- и) компания қызметкерлерінің комплаенс-қызметті тексеруші емес, кеңесші ретінде қабылдауы
- к) корпоративтік есепке алу жүйелері мен деректерге қол жеткізу
- л) құжаттарға қол жеткізу (шарттар, бастапқы құжаттар)

**15. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметін жетілдіру бойынша 3 ұсынысты көрсетіңіз.**

***САУАЛНАМАҒА ҚАТЫСҚАНЫҒЫЗ ҮШІН РАХМЕТ !***

«Квазимемлекеттік сектордағы комплаенс институты қызметін жетілдіру» тақырыбындағы  
магистрлік жоба аясында сарапшылармен жүргізілетін сұқбаттың  
**БАҒДАРЛАМАСЫ**

**Өзектілігі:** Сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясаттағы атқарылған істер мен оң өзгерістерге қарамастан КМС субъектілерінде сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатты жүзеге асыруда мәселелер баршылық. 2021 жылғы **Ұлттық баяндамада** КМС субъектілерінің енжарлығы сыбайлас жемқорлыққа қарсы шаралардың тиімсіздігінің себептерінің бірі деп тұжырым жасалған. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы қызмет мониторингінен соңғы жыдары КМС- да **40** топ-менеджерлер мен қызметкерлер сыбайлас жемқорлық әрекеттері үшін жауапкершілікке тартылғанын көруге болады [1].

2022 жылы КМС 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 [2]. Осы жағдайлардың барлығы КМС ұйымдардағы сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясаттың өз деңгейінде жүргізілмей жатқанын көрсетеді. Ашық ақпарат көздері ақпараттарын қорыта келгенде төмендегідей өзекті мәселелердің бар екені байқалады.

**Олар:**

- жемқорлық тәуекелдеріне талдау жасауда қолданыстағы стандарттар, бағдарламалар, саясаттар мен басшылықтар арасындағы байланыстың жоқтығы;
  - жемқорлыққа қарсы мүдделер қақтығысын басқару тиімсіздігі; ұйым қызметкерлерінің мүдделер қақтығысын шешу бойынша процедуралардан хабарсыздығы;
  - КМС субъектілері басшыларының сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл саясатына қатысу төмендігі;
  - комплаенс-қызметтің тікелей басшылыққа тәуелділігі, кадр әлеуеті төмендігі;
- Бұл жағдайлар КМС субъектілеріндегі комплаенс-қызметінде басқару, бақылау, үйлестіру, бағалау бағыттарын зерттеудің қажеттігін көрсетеді.

**Зерттеу мақсаты:** сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс институтының қызметі мен өкілеттіктерін талдау, комплаенс-қызметінің бизнес-процестерін жетілдіру бойынша ұсынымдар әзірлеу.

**Мақсатқа жету жолында қойылған міндеттер:** сарапшыларға сұқбат әдіснамасын әзірлеу.

**Жұмыс болжамы:** ұсынылған ұсынымдар КМС комплаенс-қызметін жетілдіруге мүмкіндік береді.

**Бағдарламалық сұрақтар:**

- КМС субъектілерінде сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметтің маңызы мен өзекті мәселелерін айқындау;

-сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметті ұйымдастырудағы басшылардың рөлін, комплаенс-қызметтердің тиімділігін арттыру жолдарын айқындау;

**Іріктеу:** сұқбатқа сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатты қамтамасыз етуде кемінде 3 жыл жұмыс тәжірибесі бар сарапшылар (оның ішінде комплаенс-қызметке) қатысады.

## Жұмыстың жоспар-кестесі

№	Зерттеу кезеңдері	Орындау мерзімі
1	Сарапшылардан сұхбат алу әдістемесін әзірлеу	01.02.24 дейін
2	Сарапшыларды іріктеу	10.02.24 дейін
3	Сұхбат сұрақтарын уәкілетті мемлекеттік органмен және Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының Мемлекеттік саясаттың ұлттық мектебімен келісу	10.02.24 дейін
4	Сарапшылармен сұхпат жүргізу	15.02 – 15.05.24
5	Сұхпат нәтижесін өңдеу және талдау	20.05.24 дейін
6	Магистрлік жобаның мазмұнына қосу үшін талдамалық баяндама дайындау	05.06.24 дейін

**Қажетті ресурстар:** сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатты қамтамасыз ету саласында жұмыс тәжірибесі бар кемінде 15 сарапшы (*оның ішінде комплаенс-қызметтер*).

**Жоспарланған нәтижелер және оларды ұсыну нысаны:** сарапшылардан алынған сұхбат нәтижелері бойынша уәкілетті органға ұсынымдармен талдамалық жазба дайындалатын болады.

Сарапшыларға қойылатын сұхпат сұрақтары (Қосымша 1) қоса тіркелді.

### Қолданылған әдебиеттер тізімі:

- 2021, 2022 жылға арналған Қазақстан Республикасының сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы Ұлттық баяндамасы. <https://www.gov.kz>
- «KazBar» заң консультанттары Палатасы мен «Құқықтық саясатты зерттеу орталығы» ҚБ өткізген мониторинг есебі. Алматы, 2022 жыл

**Қалауов Нұржауған Серікұлы** -Қазақстан Республикасының Президенті жанындағы мемлекеттік басқару академиясының Мемлекеттік саясаттың ұлттық мектебінің магистранты (МРА-2023)

### Квазимемлекеттік сектордағы комплаенс институты қызметін жетілдіру

#### **Құрметті сарапшы!**

*Сізден квазимемлекеттік сектордағы комплаенс институты қызметінің тиімділігін анықтау бойынша сұхбатқа қатысуыңызды сұраймыз.*

*Бұл сұхбат магистрлік жобаны дайындау шеңберінде Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының Мемлекеттік саясаттың ұлттық мектебінің тыңдаушысы Нұржауған Қалауовпен жүргізіледі.*

*Зерттеу нәтижелері ғылыми мақсаттар үшін, сондай-ақ уәкілетті мемлекеттік органға және квазимемлекеттік сектор субъектілеріндегі комплаенс-қызметтерге ұсынымдар әзірлеу үшін пайдаланылатын болады*

*Сұхбат адын ала келісім бойынша белгіленген мерзімде, уақтта өткізілетін болады. Алынған деректердің құпиялығына кепілдік беріледі. Сіздің пікіріңіз біз үшін өте маңызды!*



## ***ЫНТЫМАҚТАСТЫҚ ҮШІН АЛДЫН АЛА РАХМЕТ!***

### **Сарапшыларға арналған сұрақтар тізімі**

1. Сіздің ойыңызша, квазимемлекеттік сектор субъектілеріндегі сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметінің сыбайлас жемқорлық тәуекелдерінің алдын алуда қазіргі мүмкіндігі қандай?
2. Ұйымдағы сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметтің жеткіліксіз тұстары не деп ойлайсыз және оны жетілдіру үшін не қажет деп санайсыз?
3. Тікелей басшылыққа бағынысты ұйымдардағы сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметті аутсорсингке беру дұрыс деп санайсыз ба?
4. Сіздің ұйымыңыздың басқарушы органдары мен ұйымның тікелей басшысының сыбайлас жемқорлық тәуекелдерінің алдын алу жұмысындағы рөлі қандай?
5. Сіздің ұйымыңызда сыбайлас жемқорлық тәуекелдерінің алдын алу бойынша жұмыстың тиімділігін бағалау қалай жолға қойылған?

## АНАЛИТИКАЛЫҚ ЖАЗБА

Жоба (зерттеу) авторы: Қалауов Нұржуған Серікұлы  
 Ғылыми жетекші: Давлетбаева Жұлдыз Жетпісбайқызы

<b>Жоба (зерттеу) идеясы</b>	<b>Квазимемлекеттік сектордағы комплаенс институты қызметін жетілдіру</b>
<b>Проблемалық жағдай (кейс)</b>	Квазимемлекеттік сектор субъектілеріндегі (КМС) сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметтің ұйым басшысы мен лауазымды тұлғаларға тәуелділігі, бизнес-процестердің автоматтандырылмауы мен кадр әлеуетінің төмендігі.
<b>Аталмыш проблема бойынша қолданыстағы шешімдер</b>	<p>Қазақстанда 2020 жылдан заңнамалық түрде КМС-да сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызмет (<i>комплаенс-қызмет</i>) енгізілді [1]. КМС басшыларының сыбайлас жемқорлық құқықбұзушылықтары бойынша жауапкершілігі белгіленді [2].</p> <p>Дегенмен, Ұлттық баяндамалар дерегіне сүйенсек соңғы жылдары КМС-да 40 топ-менеджер мен қызметкер (<i>2021 ж – 14, 2022 ж -26</i>) сыбайлас жемқорлық әрекеттері үшін жауапкершілікке тартылғанын [3].</p> <p>ЕБДҰ стандарттары ұсынымдары негізінде 2022 жылы «KazBar» заң консультанттары Палатасының «Құқықтық саясатты зерттеу орталығы» ҚБ-мен «LPRC» бірге жүргізген мониторинг комплаенс- қызметтің тәуекелдердің алдын алудағы жұмыс тиімділігі нәтижелілігінің аздығын көрсеткен [4].</p> <p><b>Қазіргі таңдағы комплаенс-қызметі:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 мыңнан астам ұйымда құрылған;</li> <li>- біріңғай жүйе бар;</li> <li>- басшылық құжаттар бекітілген;</li> <li>- құрылымдық бөлімшелер немесе тұлғалар айқындалған;</li> <li>- «Үлгілік базалық бағыт-4» платформасы жолға қойылған.</li> </ul> <p><b>Артықшылықтар</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- заңмен реттелуі;</li> <li>- халықаралық стандарттар мен тәжірибелер қолданысқа енгізілуі;</li> <li>- ISO 37001:2016 стандарты бойынша сертификаттаудың басталуы;</li> <li>- екі жоғары оқу орны базасында магистранттар даярлауға мүмкіндік бар;</li> <li>- ҚР Президенті жанындағы мемлекеттік басқару академиясы базасында оқыту, біліктілік арттыру курстары бар.</li> </ul> <p><b>Кемшіліктер</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- тікелей басшылыққа ішінара бағыныстылық;</li> <li>- автоматтандырудың жеткіліксіздігі;</li> <li>- кадр әлеуетінің төмендігі;</li> <li>- тиімділікті бағалау механизмінің жетілдірілмеуі;</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Аталмыш проблема бойынша ұсынылатын шешім</b></p>	<p>«Еңбек кодексі» «Акционерлік қоғам туралы» «Жауапкершілігі шектеулі серіктестік туралы, «Мүлік туралы» заңдарда комплаенс ролінің айқындалмауы.</p> <p>Заңнаманы, халықаралық және отандық зерттеушілер еңбектерін зерделеу нәтижелері, мониторинг, онлайн-сауалнама, сұқбат қорытындылары мен сарапшылардың пікірлері комплаенс-қызметтің жұмыс тиімділігін тежеп отырған <b>төрт негізгі факторды</b> көрсетті:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- тікелей басшылыққа тәуелділік;</li> <li>- бизнес-процестердің автоматтандырылмауы;</li> <li>- кадр әлеуетінің төмендігі.</li> <li>- жұмысы тиімділігін бағалау механизмінің жетілдірілмеуі;</li> </ul> <p>Аталған мәселелерді шешу бойынша <b>балама ұсынымдар</b> жасалды:</p> <p><b>Біріншіден:</b> кадр әлеуетін арттыру үшін комплаенс мамандығын «мамандықтар мен біліктіліктері сыныптауышына» енгізу;</p> <p><b>Екіншіден:</b> жоғары оқу орындары базасында мамандар даярауға гранттар бөлу.</p> <p>Бұл 6 мыңнан астам КМС субъектілеріндегі комплаенс-қызметтің кадр әлеуетінің сапасын арттыруға мүмкіндік береді.</p> <p><b>Үшіншіден:</b> бизнес-процестерді автоматтандыру, цифрландыру интеграциялау және «жасанды интеллект» мүмкіндіктерін пайдалану тәуекелдердің алдын алу тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді.</p> <p><b>Төртіншіден:</b> халықаралық тәжірибе негізінде тиімділікті бағалау механизмін енгізу. Бұл комплаенс-қызметтердің жұмыс тиімділігін, ұйымдағы ахуалды нақты айқындауға мүмкіндік береді</p> <p>. Комплаенс-қызметтің ұйым басшысынан тәуелділігін жою мақсатында негізгі мақсат ретінде комплаенс-қызметтің функцияларының бір бөлігін аутсорсингке беру ұсынылады.</p> <p>Ол мындай кезеңдерді қамтуы қажет:</p> <p><b>1-кезең 2024 жыл соңына дейін:</b> дайындық, ұйымдастыру кезеңі. Ұйымның қазіргі комплаенс-қызмет жұмысына, мүмкіндіктері мен тәуекелдеріне жан-жақты талдау жасау;</p> <p><b>2-кезең 2025 жылдың 1 шілдесіне дейін:</b> құқықтық базаға, комплаенс-қызметтің басшылық құжаттарына талдау жасау. Комплаенс-қызметіне қатысы бар сала заңдарына комплаенске қатысты нормаларды енгізу, комплаенс-қызмет туралы үгілік ережеге өзгерістер мен толықтырулар енгізу;</p> <p><b>3-ші кезең 2025 жылдың 1 шілдесіне:</b> алдыңғы кезекте тікелей басшыға бағынысты шағын ұйымдардағы комплаенс-қызметті пилоттық жоба ретінде аутсорсингке беру</p>

**Аутсорсингке беру мынадай даярлық шараларын қамтуы қажет:**

- ұйымдастыру формасын анықтау;
- жауапты құрылым мен көлемін айқындау;
- шығын, уақыт ресурсты анықтау,
- кадр сапасы, оқыту мен біліктілік арттыруды айқындау;
- берілетін функция туралы шешім қабылдау.

**Мына мәселелерге назар аудар қажет:**

- қызмет көрсетуші ұйымның салаға тән тәжірибесінің болуы мен нарықтағы беделі;
- ақпарат қауіпсіздігіне жауапкершілік міндеттеме белгілеу;
- қызмет көрсетуші ресурсы мен құралын тарту;
- жұмсалатын шығынды талдау.

**Мүмкіндіктер**

- ISO 37001:2016 халықаралық стандартының 3.17 пункті «аутсорсингке беру» ұсынымы бөлігін басшылыққа алу;
- ҚР Азаматтық кодексінің (ерекше бөлім) 33-тарау 683, 687-1 баптарының өтелмелі қызмет көрсету шартын басшылыққа алу;
- ҚР Еңбек Кодексінің 137-1-бабымен белгіленген Персонал беру жөніндегі қызметті жүзеге асыру тәртібін басшылыққа алу;
- шетелдік тәжірибелерді қолдану;
- бизнес-процестерді автоматтандыруды ұйым қаржысы, уәкілетті орган базасымен интеграциялауды Үкімет қаржысы есебінен шешу;
- бизнес-процестерді оңтайландыруға «жасанды интеллект» енгізу; қолданыстағы "Техникалық және кәсіптік, орта білімнен кейінгі білімнің мамандықтары мен біліктіліктері сыныптауышын «комплаенс-офицер» мамандығын енгізу;
- жоғары оқу орындарында оқу бағдарламасына «комплаенс-офицерлер» даярлауды енгізу, грант мәселелсін шешу.

**Тәуекелдер**

- функциялардың бір бөлігін аутсорсингке берудің қарсылыққа тап болуы мүмкін;
- қаржылық мүмкіндік шектеулігі;
- қызмет көрсетуші ұйымның талапқа сәйкессіздік ықтималы;
- ұйымдағы тікелей-қарым-қатынасты қажет ететін рәсімдер мен функциялардың бақылаудан шығуы;
- ақпараттық қауіпсіздік тәуекелі.

**Балама ұсынымдар тәуекелдері:**

- «комплаенс-офицер» мамандығының «мамандықтар мен біліктіліктер сыныптауышына» енгізілмеуінен біліктілік талаптары, жалақы есептеудегі әрқелкілік кадрлардың өзге салаларға кетуіне әкелуі мүмкін;
- «комплаенс-офицерлерді» дайындаудың жоғарғы оқу орындары бағдарламасына енгізу, гранттар бөлу шешімінің төрешілдікке салынып, созылып кетуі кадр тапшылыққа әкелуі мүмкін;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- бизнес-процестердің автоматтандыруға, интеграциялауға қаржының бөлінбеуі жұмыс тиімділігін төмендетуге әкеледі.</li> <li>- ұйым басшысына бағыныстылықтың сақталуы мен балама ұсынымдардың шешілмеуі жұмыс тиімділігінің төмендеуіне әкелуі мүмкін. Сондай-ақ, тәуекелдердің алдын алудағы ішкі бақылау жұмысын формалдық сипатқа әкелуі мүмкін.</li> </ul>
<b>Күтілетін нәтиже</b>	<p>Беріліп отырған ұсынымдар қолдау тапқан жағдайда комплаенс- қызметі жұмысында бірқатар оң динамикаға қол жеткізуге болады.</p> <p><b>Ұйым үшін аутсорсингке беру нәтижесінде:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- кәсіби мамандар тартылады;</li> <li>- озық тәсілдер енгізіледі;</li> <li>- шығындар үнемделеді;</li> <li>- тәуекелдер азаяды.</li> </ul> <p>Балама ұсынымдарды жүзеге асыру нәтижесінде кадр әлеуеті артады, бизнес-процестер оңтайландырылады, комплаенс-қызмет жұмысы тиімділігін бағалау мониторинг жүргізу жолға қойылады. Бастысы жұмыс тиімділігі артады.</p> <p>Қорытындысында тез, тиімді және үнемді қызмет көрсету жолға қойылады.</p>
<b>Әдебиет</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Квazимемлекеттік сектор субъектілеріндегі сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызмет туралы үлгілік ережені бекіту туралы <a href="#">"Әділет" АҚЖ (zan.kz)</a>. Жүгінген күні: 27.04.2024</li> <li>2. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы Қазақстан Республикасының Заңы 2015 жылғы 18 қарашадағы № 410-V ҚРЗ. <a href="#">"Әділет" АҚЖ (zan.kz)</a> Жүгінген күні: 10.02.2024 ж</li> <li>3. 2021,2022 жылға арналған Қазақстан Республикасының сыбайлас жамқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы Ұлттық баяндамасы. 25 бет. <a href="https://www.gov.kz/memleket/entities">https://www.gov.kz/memleket/entities</a> Жүгінген күні: 28.01.2024</li> <li>4. «Kazakstan Bar Association» заң консультанттары Палатасы мен «Құқықтық саясатты зерттеу орталығы» ҚБ-нің квазимемлекеттік сектордағы комплаенс-қызметтер жұмысына жүргізілген монитиоринг есебі. Алматы, 2022 жыл. 5, 9-11, 27-28 беттер.</li> </ol>