

Н.Б. Айтышев<sup>1</sup>, М.А. Какенов<sup>1</sup>, М.М. Татиева<sup>1</sup>, А.С. Akmaganbetova<sup>1</sup>, А.К. Нургалиева<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан  
(E-mail: n.ajtyshhev@ttu.edu.kz, m.tatiyeva@ttu.edu.kz, a.akmaganbetova@ttu.edu.kz)

<sup>2</sup>Темиртауский высший политехнический колледж Темиртау, Казахстан  
(E-mail: assel\_n80@inbox.ru)

### **Современные вызовы и направления оптимизации правового обеспечения корпоративного управления в медицинском секторе**

В статье рассматриваются современные вызовы правового обеспечения корпоративного управления в медицинском секторе Республики Казахстан на примере организаций квазигосударственного сектора. Актуальность исследования обусловлена усложнением институциональной среды, усилением требований к прозрачности и подотчетности, а также необходимостью повышения эффективности деятельности государственных медицинских организаций. На основе анализа внутренних нормативных документов, протоколов и решений Наблюдательного совета выявлены системные проблемы правового регулирования, включая фрагментарность нормативной базы, недостаточную интеграцию риск-ориентированного подхода и коллизии в сфере антикоррупционного комплаенса. Обоснованы направления оптимизации правового обеспечения корпоративного управления, направленные на повышение устойчивости и управляемости медицинских организаций.

*Ключевые слова:* корпоративное управление, здравоохранение, медицинский сектор, правовое обеспечение, Наблюдательный совет, комплаенс, внутренний аудит, управление рисками, квазигосударственный сектор, эффективность.

#### *Введение*

Современный этап развития системы здравоохранения Республики Казахстан характеризуется усложнением институциональной среды, ростом требований к прозрачности и подотчетности деятельности государственных медицинских организаций, а также усилением роли корпоративного управления в обеспечении устойчивости и эффективности их функционирования [1]. Особую значимость данные вопросы приобретают для организаций квазигосударственного сектора, осуществляющих социально значимые функции в сфере санитарно-эпидемиологической безопасности и охраны здоровья населения [5]. В этой связи актуализируется необходимость анализа действующей системы правового обеспечения корпоративного управления и определения направлений ее оптимизации с учетом реальной управленческой практики [2]. Целью данного исследования является выявление определяющих правовых вызовов корпоративного управления в медицинском секторе и разработка направлений его совершенствования на примере РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» [6].

#### *Материалы и методы исследования*

Методологическую основу исследования формируют институциональный и системный подходы, позволяющие рассматривать корпоративное управление в медицинском секторе как совокупность взаимосвязанных правовых норм, управленческих институтов и практик их реализации в условиях квазигосударственного сектора [1]. Институциональный подход применен для анализа роли и функций Наблюдательного совета, исполнительного органа и контрольных подразделений в контексте действующего законодательства и формальных правил корпоративного управления, тогда как системный подход обеспечил комплексное рассмотрение правового обеспечения корпоративных процессов во взаимосвязи стратегических, контрольных и операционных элементов управления.

В рамках исследования использованы методы правового анализа и толкования норм законодательства Республики Казахстан, что позволило выявить соответствие и расхождения между требованиями публичного права и внутренними нормативными актами организации [3]. Метод контент-анализа применялся при изучении внутренних документов и протоколов заседаний Наблюдательного совета с целью выявления повторяющихся управленческих проблем, базовых тематических блоков повесток заседаний и характерных управленческих решений [6-9]. Сравнительный анализ использован для сопоставления национальной практики корпоративного управления в медицинском секторе с международными рекомендациями и принципами корпоративного управления государственных предприятий [1].

Эмпирической базой исследования послужили внутренние нормативные документы РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы», включая классификатор внутренних нормативных документов, положения о Наблюдательном совете и его секретаре, планы работы Наблюдательного совета, а также протоколы и решения его заседаний за 2022-2023 годы [6-9]. Указанные материалы отражают реальную практику функционирования органов корпоративного управления и позволяют оценить степень формализации управленческих процедур, распределение полномочий и фактическую нагрузку на органы управления.

Комплексный анализ данных источников позволил не только оценить уровень нормативной регламентации корпоративных процедур, но и выявить устойчивые практические проблемы их применения, связанные с фрагментарностью правового регулирования, ограниченной эффективностью контрольных механизмов и недостаточной интеграцией риск-ориентированного подхода в управленческие решения [3]. Это обеспечило обоснованность выводов исследования и позволило сформулировать практико-ориентированные направления совершенствования правового обеспечения корпоративного управления в медицинском секторе.

#### *Результаты и обсуждение*

Проведенный анализ правового обеспечения корпоративного управления показал, что в медицинском секторе Республики Казахстан сформирована многоуровневая система внутренних нормативных документов, регламентирующая деятельность органов управления, контрольных и консультативных структур [4]. Данная система охватывает стратегическое планирование, внутренний аудит, управление рисками, кадровую политику, антикоррупционный комплаенс и информационную открытость, что в целом соответствует базовым принципам корпоративного управления государственных предприятий [1].

Значимым элементом правового обеспечения корпоративного управления является классификатор внутренних нормативных документов, который устанавливает иерархию управленческих актов и распределяет полномочия между уполномоченным государственным органом, Наблюдательным советом и исполнительным органом [6]. Формально данная модель обеспечивает институциональную подотчетность руководства предприятия, однако практика применения показывает наличие разрывов между нормативным регулированием и фактической управленческой эффективностью [7].

Одним из наиболее существенных вызовов является фрагментарность правового регулирования функций антикоррупционного комплаенса и внутреннего контроля [3]. Материалы заседаний Наблюдательного совета фиксируют коллизии между внутренними положениями предприятия и требованиями Закона Республики Казахстан «О противодействии коррупции» в части независимости и подотчетности комплаенс-службы [3]. В частности, протокол заседания Наблюдательного совета от 09 декабря 2022 года подтверждает несоответствие статуса комплаенс-службы установленным законодательным требованиям, что указывает на необходимость системной гармонизации внутренних актов с нормами публичного права [8].

Существенным ограничением остается недостаточная интеграция риск-ориентированного подхода в систему корпоративного управления [2]. Несмотря на утверждение карт рисков и планов работы службы внутреннего аудита, выявленные риски зачастую рассматриваются формально и не трансформируются в стратегические управленческие решения [6]. Это снижает превентивный потенциал корпоративного управления и ограничивает возможности своевременного реагирования на финансовые, операционные и репутационные угрозы, что противоречит современным международным подходам к управлению государственными предприятиями [1].

Дополнительным вызовом является высокая операционная нагрузка на Наблюдательный совет. Анализ протоколов заседаний за 2022 год показывает, что значительная часть повестки дня посвящена текущим и кадровым вопросам, что объективно ограничивает стратегическую и контрольную роль данного органа [8; 9]. Подобная ситуация во многом обусловлена недостаточной нормативной детализацией разграничения стратегических и текущих полномочий между органами управления [4].

С учетом выявленных проблем представляется обоснованным выделить направления оптимизации правового обеспечения корпоративного управления, включающие гармонизацию внутренних нормативных документов с отраслевым и антикоррупционным законодательством [3; 5], институциональное укрепление независимости функций внутреннего аудита и комплаенса [4], а также нормативное закрепление риск-ориентированного подхода как обязательного элемента стратегического и операционного управления [1]. Дополнительно целесообразно перераспределить компетенции между органами управления с целью снижения операционной нагрузки на Наблюдательный совет и усиления его стратегической роли [7].

### Выводы

Проведенное исследование показывает, что система правового обеспечения корпоративного управления в медицинском секторе Республики Казахстан в целом сформирована и соответствует базовым требованиям законодательства [4]. Вместе с тем ее практическая реализация сопровождается институциональными и правовыми вызовами, связанными с фрагментарностью регулирования, недостаточной зрелостью риск-ориентированных механизмов и перегруженностью Наблюдательного совета текущими вопросами [6;8;9]. Оптимизация правового обеспечения корпоративного управления должна быть направлена на повышение согласованности внутренних нормативных актов, усиление независимых контрольных функций и развитие стратегической роли органов корпоративного управления. Реализация указанных направлений позволит повысить прозрачность, подотчетность и устойчивость государственных медицинских организаций, выполняющих основные функции в системе санитарно-эпидемиологической безопасности [10].

### Список литературы

- 1 OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. Paris: OECD Publishing, 2015. 74 p. – URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2015/11/>
- 2 Governance for health equity and sustainable health systems. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2014. 40 p. – URL: <https://sostenibilidadyprogreso.org/files/>
- 3 Закон Республики Казахстан «О противодействии коррупции» от 18 ноября 2015 года № 410-V ЗПК. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/>
- 4 Закон Республики Казахстан от 1 марта 2011 года № 413-IV «О государственном имуществе». – Астана: 2011. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/>
- 5 Кодекс Республики Казахстан от 7 июля 2020 г. № 360-VI ЗПК «О здоровье народа и системе здравоохранения». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/>
- 6 Классификатор внутренних нормативных документов РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы». Протокол Наблюдательного совета от 01.11.2019 № 1. – URL: <https://nce.kz/ru/>
- 7 Приказ Председателя Комитета контроля качества и безопасности товаров и услуг МЗ РК от 24.07.2019 № 155-НҚ. – URL: <https://nce.kz/ru/>
- 8 Протокол заседания Наблюдательного совета РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» от 09.12.2022 № 33. – URL: <https://nce.kz/ru/>
- 9 Протокол заседания Наблюдательного совета РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» от 31.08.2022 № 31. – URL: <https://nce.kz/ru/>
- 10 Отчет о проделанной работе секретаря Наблюдательного совета РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» за 2023 год. – URL: <https://nce.kz/ru/>

Н.Б. Айтышев, М.А. Какенов, М.М. Татиева, А.С. Акмаганбетова, А.К. Нурғалиева

**Медициналық сектордағы корпоративтік басқаруды құқықтық қамтамасыз етуді  
оңтайландырудың заманауи сын-тегеуріндері мен бағыттары**

Мақалада квазимемлекеттік сектор ұйымдарының мысалында Қазақстан Республикасының медицина секторындағы корпоративтік басқаруды құқықтық қамтамасыз етудің заманауи сын-қатерлері қарастырылады. Зерттеудің өзектілігі институционалдық ортаның күрделенуіне, ашықтық пен есептілікке қойылатын талаптардың күшеюіне, сондай-ақ мемлекеттік медициналық ұйымдар қызметінің тиімділігін арттыру қажеттілігіне байланысты. Ішкі нормативтік құжаттарды, Бақылау кеңесінің хаттамалары мен шешімдерін талдау негізінде нормативтік базаның бөлшектенуін, тәуекелге бағдарланған тәсілдің жеткіліксіз интеграциясын және сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс саласындағы қайшылықтарды қоса алғанда, құқықтық реттеудің жүйелі мәселелері анықталды. Медициналық ұйымдардың тұрақтылығы мен басқарылуын арттыруға бағытталған корпоративтік басқаруды құқықтық қамтамасыз етуді оңтайландыру бағыттары негізделген.

*Түйінді сөздер:* корпоративтік басқару, денсаулық сақтау, медициналық сектор, құқықтық қамтамасыз ету, Бақылау кеңесі, комплаенс, ішкі аудит, тәуекелдерді басқару, квазимемлекеттік сектор, тиімділік.

N.B. Aityshev, M.A. Kakenov, M.M. Tatieva, A.S. Akmaganbetova, A.K. Nurgaliyeva

### **Modern challenges and directions for optimizing the legal support of corporate governance in the medical sector**

The article examines the modern challenges of legal support of corporate governance in the medical sector of the Republic of Kazakhstan on the example of quasi-public sector organizations. The relevance of the study is due to the increasing complexity of the institutional environment, increased requirements for transparency and accountability, as well as the need to improve the efficiency of public health organizations. Based on the analysis of internal regulatory documents, protocols and decisions of the Supervisory Board, systemic problems of legal regulation have been identified, including the fragmentation of the regulatory framework, insufficient integration of a risk-based approach and conflicts in the field of anti-corruption compliance. The directions of optimizing the legal support of corporate governance aimed at increasing the stability and manageability of medical organizations are substantiated.

*Keywords:* corporate governance, healthcare, medical sector, legal support, Supervisory Board, compliance, internal audit, risk management, quasi-public sector, efficiency.

#### References

- 1 OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. Paris: OECD Publishing, 2015. 74 p. – URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2015/11/>.
- 2 Governance for Health Equity and Sustainable Health Systems. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2014. 40 p. – URL: <https://sostenibilidadyprogreso.org/files/>.
- 3 Закон Республики Казахстан «О противodeistvii korruptsii» ot 18 noyabrya 2015 goda No. 410-V ZRK. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/>.
- 4 Закон Республики Казахстан ot 1 marta 2011 goda No. 413-IV «O gosudarstvennom imushchestve». Astana, 2011. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/>.
- 5 Kodeks Respubliki Kazakhstan ot 7 iyulya 2020 g. No. 360-VI ZRK «O zdorovye naroda i sisteme zdravookhraneniya». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/>.
- 6 Klassifikator vnutrennikh normativnykh dokumentov RGP na PKhV «Natsionalnyi tsentr ekspertizy». Protokol Nablyudatel'nogo soveta ot 01.11.2019 No. 1. – URL: <https://nce.kz/ru/>.
- 7 Prikaz Predsedatelya Komiteta kontrolya kachestva i bezopasnosti tovarov i uslug MZ RK ot 24.07.2019 No. 155-NQ. – URL: <https://nce.kz/ru/>.
- 8 Protokol zasedaniya Nablyudatel'nogo soveta RGP na PKhV «Natsionalnyi tsentr ekspertizy» ot 09.12.2022 No. 33. – URL: <https://nce.kz/ru/>.

9 Protokol zasedaniya Nablyudatel'nogo soveta RGP na PKhV «Natsionalnyi tsentr ekspertizy» ot 31.08.2022 No. 31. – URL: <https://nce.kz/ru/>.

10 Otchet o prodelannoi rabote sekretarya Nablyudatel'nogo soveta RGP na PKhV «Natsionalnyi tsentr ekspertizy» za 2023 god. – URL: <https://nce.kz/ru/>.