

ЭКОНОМИКА. ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ, СОЦИАЛЬНО-ГУМАНИТАРНЫЕ И ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ

DOI: <https://www.doi.org/10.53002/126>

MODERN CHALLENGES AND DIRECTIONS FOR OPTIMIZING THE LEGAL SUPPORT OF CORPORATE GOVERNANCE IN THE MEDICAL SECTOR

^{1*}Aityshev N.B., ¹Kakenov M.A., ¹Tatieva M.M., ¹Akmaganbetova A.S., ²Nurgaliyeva A.K.

¹Karaganda Industrial University, Temirtau, Kazakhstan

²Temirtau Higher Polytechnic College, Temirtau, Kazakhstan

* Corresponding author email: n.ajtyshv@tttu.edu.kz

Author information:

N.B. Aityshev - Karaganda Industrial University, Temirtau, Kazakhstan. E-mail: n.ajtyshv@tttu.edu.kz

M.A. Kakenov - Karaganda Industrial University, Temirtau, Kazakhstan.

M.M. Tatieva - Karaganda Industrial University, Temirtau, Kazakhstan. E-mail: m.tatiyeva@tttu.edu.kz

Akmaganbetova A.S. - Karaganda Industrial University, Temirtau, Kazakhstan. E-mail: a.akmaganbetova@tttu.edu.kz

Nurgaliyeva A.K. - Temirtau Higher Polytechnic College, Temirtau, Kazakhstan. E-mail: assel_n80@inbox.ru

Abstract. 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.

МЕДИЦИНАЛЫҚ СЕКТОРДАҒЫ КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУДЫ ҚҰҚЫҚТЫҚ ҚАМТАМАСЫЗ ЕТУДІ ОҢТАЙЛАНДЫРУДЫҢ ЗАМАНАУИ СЫН-ТЕГЕУРІНДЕРІ МЕН БАҒЫТТАРЫ

^{1*}Айтышев Н.Б., ¹Какенов М.А., ¹Татиева М.М., ¹Акмаганбетова А.С., ²Нурғалиева А.К.

¹Қарағанды индустриялық университеті, Теміртау, Қазақстан

²Теміртау жоғары политехникалық колледжі, Теміртау, Қазақстан

* Автор-корреспондент e-mail: n.ajtyshv@tttu.edu.kz

Авторлар туралы ақпарат:

Айтышев Н.Б., - Қарағанды индустриялық университеті, Теміртау, Қазақстан. E-mail: n.ajtyshv@tttu.edu.kz

Какенов М.А., - Қарағанды индустриялық университеті, Теміртау, Қазақстан. E-mail: m.tatiyeva@tttu.edu.kz

Татиева М.М., - Қарағанды индустриялық университеті, Теміртау, Қазақстан. E-mail: m.tatiyeva@tttu.edu.kz

Акмаганбетова А.С. - Қарағанды индустриялық университеті, Теміртау, Қазақстан. E-mail:

a.akmaganbetova@tttu.edu.kz

Нурғалиева А.К. - Теміртау жоғары политехникалық колледжі, Теміртау, Қазақстан. E-mail: assel_n80@inbox.ru

Аңдатпа. 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.

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

СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МЕДИЦИНСКОМ СЕКТОРЕ

^{1*}Айтышев Н.Б., ¹Какенов М.А., ¹Татиева М.М., ¹Акмаганбетова А.С., ²Нургалиева А.К.

¹Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

²Темиртауский высший политехнический колледж Темиртау, Казахстан

* Автор-корреспондент e-mail: n.ajtyshev@tttu.edu.kz

Информация об авторах:

Айтышев Н.Б. - Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан. E-mail: n.ajtyshev@tttu.edu.kz

Какенов М.А. - Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан.

Татиева М.М. - Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан. E-mail: m.tatiyeva@tttu.edu.kz

Акмаганбетова А.С. - Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан. E-mail: a.akmaganbetova@tttu.edu.kz

Нургалиева А.К. - Темиртауский высший политехнический колледж Темиртау, Казахстан. E-mail: assel_n80@inbox.ru

Аннотация. 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.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Современное корпоративное управление в медицинском секторе требует совершенствования правового обеспечения с учетом принципов прозрачности, подотчетности, риск-ориентированного управления и антикоррупционного комплаенса. Анализ деятельности организаций квазигосударственного сектора Республики Казахстан выявил наличие системных проблем, связанных с фрагментарностью нормативной базы, недостаточной интеграцией механизмов управления рисками и несовершенством

распределения полномочий между органами корпоративного управления. Предложены практические направления оптимизации правового обеспечения корпоративного управления, включающие гармонизацию внутренних нормативных документов с действующим законодательством, институциональное укрепление функций внутреннего аудита и комплаенса, а также нормативное закрепление риск-ориентированного подхода как обязательного элемента стратегического управления. Полученные результаты могут быть

использованы при совершенствовании системы корпоративного управления государственных медицинских организаций и разработке внутренних нормативных документов организаций квазигосударственного сектора.

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, регламентирующих 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]. Полученные результаты согласуются с современными исследованиями, согласно которым эффективное корпоративное управление медицинских организаций основывается на прозрачной системе подотчетности, четком распределении полномочий органов управления и интеграции механизмов контроля и управления рисками [10, 11].

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.

Авторский вклад (таксономия CRediT):

Н.Б. Айтышев: концептуализация исследования, разработка методологии, проведение исследования, правовой анализ, интерпретация результатов, написание первоначального варианта рукописи. **М.А. Какенов:** сбор и анализ эмпирических материалов, исследование внутренних нормативных документов, формальный анализ, участие в интерпретации результатов исследования. **М.М. Татиева:** анализ научной литературы, сравнительный анализ международных подходов к корпоративному управлению, визуализация материалов, подготовка отдельных разделов рукописи. **А.С. Акмаганбетова:** валидация результатов исследования, разработка практических рекомендаций, научное редактирование рукописи. **А.К. Нургалиева:** рецензирование и редактирование рукописи, подготовка

окончательной версии статьи, координация процесса публикации. Все авторы ознакомились с окончательной версией статьи, одобрили её к публикации и несут ответственность за достоверность представленных результатов.

Финансирование. Исследование выполнено без привлечения внешнего финансирования.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Благодарности. Авторы выражают благодарность Карагандинскому индустриальному университету за организационную и научно-методическую поддержку исследования, а также специалистам медицинских организаций и экспертам в области корпоративного управления, материалы и рекомендации которых способствовали проведению исследования.

Авторское право © 2026 принадлежит автору(ам). Данная статья распространяется на условиях открытого доступа в соответствии с лицензией Creative Commons Attribution–ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0). Лицензия разрешает свободное использование, распространение и воспроизведение материала в любой форме при условии обязательного указания авторства и сохранения аналогичной лицензии для производных материалов.

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 ЗРК. – 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 ЗРК «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 Министерства здравоохранения Республики Казахстан 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/>
- [11] Jalilvand, M. A., Raeisi, A. R., & Shaarbafchizadeh, N. Hospital governance accountability structure: A scoping review // *BMC Health Services Research*. – 2024. – Vol. 24. – Art. 47. – DOI: 10.1186/s12913-023-10135-0.

REFERENCES

- [1] OECD, *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*. Paris, France: OECD Publishing, 2015. 74 p. [Online]. Available: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2015/11/>
- [2] World Health Organization Regional Office for Europe, *Governance for Health Equity and Sustainable Health Systems*. Copenhagen, Denmark: WHO Regional Office for Europe, 2014. 40 p. [Online]. Available: <https://sostenibilidadyprogreso.org/files/>
- [3] Zakon Respubliki Kazakhstan «O protivodeystvii korruptsii» [Law of the Republic of Kazakhstan "On Combating Corruption"], No. 410-V ZRK, Nov. 18, 2015. [Online]. Available: <https://adilet.zan.kz/rus/> (In Russian).
- [4] Zakon Respubliki Kazakhstan «O gosudarstvennom imushchestve» [Law of the Republic of Kazakhstan "On State Property"], No. 413-IV, Mar. 1, 2011. Astana, Kazakhstan, 2011. [Online]. Available: <https://adilet.zan.kz/rus/> (In Russian).
- [5] Kodeks Respubliki Kazakhstan «O zdorovye naroda i sisteme zdravookhraneniya» [Code of the Republic of Kazakhstan "On Public Health and Healthcare System"], No. 360-VI ZRK, Jul. 7, 2020. [Online]. Available: <https://adilet.zan.kz/rus/> (In Russian).
- [6] Klassifikator vnutrennikh normativnykh dokumentov RGP na PKhV «Natsional'nyy tsentr ekspertizy» [Classifier of Internal Regulatory Documents of the National Center of Expertise]. Minutes of the Supervisory Board Meeting No. 1, Nov. 1, 2019. [Online]. Available: <https://nce.kz/ru/> (In Russian).
- [7] Prikaz Predsedatelya Komiteta kontrolya kachestva i bezopasnosti tovarov i uslug Ministerstva zdravookhraneniya Respubliki Kazakhstan No. 155-NQ [Order of the Chairman of the Committee for Quality Control and Safety of Goods and Services of the Ministry of Health of the Republic of Kazakhstan No. 155-NQ], Jul. 24, 2019. [Online]. Available: <https://nce.kz/ru/> (In Russian).
- [8] Protokol zasedaniya Nablyudatel'nogo soveta RGP na PKhV «Natsional'nyy tsentr ekspertizy» [Minutes of the Supervisory Board Meeting of the National Center of Expertise], No. 33, Dec. 9, 2022. [Online]. Available: <https://nce.kz/ru/> (In Russian).
- [9] Protokol zasedaniya Nablyudatel'nogo soveta RGP na PKhV «Natsional'nyy tsentr ekspertizy» [Minutes of the Supervisory Board Meeting of the National Center of Expertise], No. 31, Aug. 31, 2022. [Online]. Available: <https://nce.kz/ru/> (In Russian).
- [10] Otchet o prodelannoy rabote sekretarya Nablyudatel'nogo soveta RGP na PKhV «Natsional'nyy tsentr ekspertizy» za 2023 god [Annual Report of the Secretary of the Supervisory Board of the National Center of Expertise for 2023]. [Online]. Available: <https://nce.kz/ru/> (In Russian).
- [11] M. A. Jalilvand, A. R. Raeisi, and N. Shaarbafchizadeh, "Hospital governance accountability structure: A scoping review," *BMC Health Services Research*, vol. 24, Art. no. 47, 2024. doi: 10.1186/s12913-023-10135-0.