

Е.С. Саулетов<sup>1</sup>, Н.Б. Айтышев<sup>1</sup>, М.М. Татиева<sup>1</sup>, А.С. Акмаганбетова<sup>1</sup>, А.К. Нургалиева<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан  
(E-mail: e.sauletov@tttu.edu.kz, n.ajtyshv@tttu.edu.kz, m.tatiyeva@tttu.edu.kz,  
a.akmaganbetova@tttu.edu.kz)*

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

### **Практические подходы к оптимизации механизмов корпоративного управления в системе санитарно-эпидемиологического контроля Республики Казахстан**

В статье рассматриваются практические подходы к оптимизации механизмов корпоративного управления в системе санитарно-эпидемиологического контроля Республики Казахстан. Цель исследования заключается в анализе действующей практики ведения корпоративного управления на примере государственного предприятия санитарно-эпидемиологического профиля и выявлении направлений ее совершенствования. Методологическую основу исследования составляют институциональный и системный анализ, контент-анализ нормативных и управленческих документов, а также сравнительно-правовой метод. Эмпирической базой послужили внутренние документы Наблюдательного совета РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» Комитета санитарно-эпидемиологического контроля Министерства здравоохранения Республики Казахстан. В результате исследования выявлены практические проблемы в сфере стратегического контроля, внутреннего аудита и антикоррупционного комплаенса. Обоснована необходимость усиления роли Наблюдательного совета и внедрения риск-ориентированных механизмов управления. Практическая значимость работы заключается в возможности использования результатов при совершенствовании корпоративного управления в организациях санитарно-эпидемиологического контроля и в квазигосударственном секторе здравоохранения Республики Казахстан.

*Ключевые слова:* корпоративное управление, санитарно-эпидемиологический контроль, наблюдательный совет, внутренний аудит, комплаенс, государственное предприятие, управление рисками, квазигосударственный сектор, здравоохранение, Республика Казахстан.

#### *Введение*

Корпоративное управление в системе санитарно-эпидемиологического контроля Республики Казахстан является важным институциональным фактором устойчивости и результативности деятельности государственных предприятий, осуществляющих функции в сфере охраны общественного здоровья. В условиях реализации санитарно-эпидемиологических мероприятий эффективность управленческих решений оказывает прямое влияние не только на финансово-экономические показатели предприятий, но и на уровень санитарной безопасности населения. В этой связи корпоративное управление приобретает междисциплинарный характер, объединяя правовые, экономические и управленческие аспекты деятельности государственных организаций [1].

Особенностью предприятий санитарно-эпидемиологического профиля является сочетание публичных функций и хозяйственной самостоятельности, реализуемой в форме права хозяйственного ведения. Такая модель предполагает повышенные требования к прозрачности, подотчетности и качеству стратегического управления, что закреплено в законодательстве Республики Казахстан о государственном имуществе и подзаконных нормативных актах [1], [2]. Практика показывает, что формальное наличие органов корпоративного управления не всегда обеспечивает их реальную эффективность, что обуславливает необходимость анализа фактических управленческих механизмов.

Основным элементом корпоративного управления в государственных предприятиях является Наблюдательный совет, на который возложены функции стратегического контроля, оценки деятельности исполнительного органа и защиты интересов собственника. В системе санитарно-эпидемиологического контроля данные функции приобретают особую значимость ввиду высокого уровня управленческих и репутационных рисков. Целью настоящей статьи является анализ практики ведения корпоративного управления на примере РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» Комитета санитарно-эпидемиологического контроля Министерства здравоохранения Республики Казахстан и формирование научно обоснованных выводов о направлениях оптимизации действующих механизмов [3], [10].

#### *Методы и материалы.*

Методологическую основу исследования составляют институциональный анализ и системный подход, позволяющие рассматривать корпоративное управление как совокупность формальных норм, управленческих процедур и фактических практик их реализации. Контент-анализ применялся при изучении внутренних регламентов, планов работы, протоколов заседаний и отчетных документов Наблюдательного совета, что позволило выявить реальное содержание управленческих процессов и степень их соответствия нормативным требованиям [3-9].

Эмпирическую базу исследования образуют Положение о Наблюдательном совете, Положение о секретаре Наблюдательного совета, планы работы Наблюдательного совета за 2022 год, протоколы очных и заочных заседаний за 2022 год, а также отчет о проделанной работе секретаря Наблюдательного совета за 2023 год [3], [4], [5], [6-10]. Сравнительно-правовой метод использовался для сопоставления фактической практики корпоративного управления с требованиями законодательства Республики Казахстан и ведомственных нормативных актов в сфере здравоохранения [1], [2].

#### *Результаты и обсуждение.*

Практика ведения корпоративного управления в РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» в 2023 году характеризуется усилением роли Наблюдательного совета как реально действующего органа стратегического контроля. Анализ отчетных материалов показывает, что за отчетный период проведено восемь заседаний, рассмотрено 34 вопроса и принято 70 управленческих решений, что свидетельствует о росте интенсивности и содержательности деятельности Наблюдательного совета [10]. Данная практика указывает на переход от формального надзора к системному участию в управлении предприятием.

Содержательный анализ повесток заседаний Наблюдательного совета позволяет выделить приоритетность вопросов внутреннего аудита и управления рисками. В практической плоскости это выразилось в утверждении обновленных правил внутреннего аудита и политики управления рисками, направленных на профилактику нарушений и снижение вероятности финансовых и операционных потерь [3], [6]. Такой подход отражает внедрение риск-ориентированной модели корпоративного управления, при которой контроль осуществляется не постфактум, а на стадии выявления потенциальных угроз.

Значительное внимание в практике корпоративного управления уделено вопросам антикоррупционного комплаенса. Протоколы заседаний Наблюдательного совета за 2022 год фиксируют выявление несоответствия организационного подчинения комплаенс-службы требованиям законодательства о противодействии коррупции [6-9]. Факт вынесения данного вопроса на уровень Наблюдательного совета и обсуждение путей его устранения свидетельствуют о функционировании механизма институционального самоконтроля и ориентации на соблюдение принципов независимости и подотчетности [1].

Практическое значение в системе корпоративного управления имеет деятельность секретаря Наблюдательного совета. Анализ Положения о секретаре и отчета о его деятельности показывает, что данная функция выходит за рамки формального документооборота и выполняет роль организационного координатора корпоративных процессов [4], [10]. Секретарь обеспечивает подготовку заседаний, контроль исполнения решений, ведение протоколов и информационное взаимодействие между Наблюдательным советом и исполнительным органом, что способствует

устойчивости управленческих процедур и снижению рисков несоблюдения решений Наблюдательного совета.

Сопоставление выявленных практик с положениями законодательства и научными подходами к корпоративному управлению в квазигосударственном секторе подтверждает их соответствие общим принципам эффективного управления государственным имуществом [1], [2]. Вместе с тем анализ показывает, что именно практическая реализация контрольных и надзорных функций определяет реальный уровень зрелости корпоративного управления, особенно в сфере санитарно-эпидемиологического контроля, где управленческие ошибки могут иметь значимые социальные последствия. Логическим продолжением указанного вывода является выделение проблем и ограничений, которые сохраняются даже при наличии формально закрепленных институтов корпоративного управления и определяют направления их дальнейшей оптимизации.

Проблемы и ограничения в действующих механизмах корпоративного управления в системе санитарно-эпидемиологического контроля Республики Казахстан носят комплексный характер и обусловлены как институциональными, так и организационно-управленческими факторами. Несмотря на формальное наличие всех базовых элементов корпоративного управления, включая наблюдательный совет, службу внутреннего аудита и комплаенс-функцию, их практическая реализация сталкивается с рядом устойчивых ограничений.

Одной из существенных проблем является недостаточная зрелость риск-ориентированного подхода в управлении. На практике управление рисками часто носит формальный характер и ограничивается разработкой политик и карт рисков без их полноценной интеграции в процессы стратегического и операционного управления. Это приводит к тому, что выявленные риски не всегда учитываются при принятии управленческих решений, а меры по их минимизации реализуются несистемно и с опозданием.

Существенным ограничением остается фрагментарность системы внутреннего контроля. В ряде случаев контрольные процедуры сосредоточены преимущественно на финансовой отчетности и соблюдении формальных требований, тогда как оценка эффективности бизнес-процессов и управленческих решений осуществляется недостаточно глубоко. Это снижает способность системы внутреннего контроля своевременно выявлять причины отклонений и предотвращать повторение системных нарушений, особенно в деятельности территориальных подразделений и филиалов.

Отдельной проблемой является ограниченная независимость отдельных контрольных функций. В частности, антикоррупционные комплаенс-службы в практике квазигосударственного сектора нередко организационно подчиняются исполнительному органу, что снижает их объективность и противоречит принципам подотчетности и независимого контроля. Аналогичные риски могут возникать и в деятельности службы внутреннего аудита при недостаточно четком разграничении полномочий между исполнительным органом и наблюдательным советом.

Недостаточная информационная прозрачность также выступает ограничивающим фактором корпоративного управления. Наблюдательный совет не всегда располагает полной, своевременной и аналитически обработанной информацией, необходимой для оценки реального состояния дел в организации. В результате контроль и стратегический надзор могут носить реактивный, а не проактивный характер, что снижает эффективность корпоративного управления в целом. Еще одной проблемой является кадровый аспект корпоративного управления. Неравномерный уровень компетенций управленческого и финансово-экономического персонала, особенно в филиальной сети, ограничивает реализацию единых стандартов управления и контроля. Недостаточное внимание к системному обучению и развитию кадров в области корпоративного управления, внутреннего контроля и риск-менеджмента усиливает зависимость качества управления от отдельных специалистов.

В совокупности выявленные проблемы и ограничения свидетельствуют о том, что действующие механизмы корпоративного управления в системе санитарно-эпидемиологического контроля требуют дальнейшего институционального и функционального развития. Преодоление данных ограничений возможно при условии усиления роли наблюдательного совета, углубления риск-ориентированного подхода, обеспечения реальной независимости контрольных функций и повышения прозрачности управленческих процессов.

*Выводы*

В результате проведенного исследования установлено, что практика ведения корпоративного управления в системе санитарно-эпидемиологического контроля Республики Казахстан характеризуется постепенной институционализацией контрольных и надзорных механизмов. Оптимизация корпоративного управления осуществляется через усиление роли Наблюдательного совета, внедрение риск-ориентированного внутреннего аудита и формирование независимого антикоррупционного комплаенса в соответствии с требованиями законодательства Республики Казахстан [1], [2].

Научная новизна работы заключается в комплексном анализе реальной практики корпоративного управления специализированного государственного предприятия санитарно-эпидемиологического профиля на основе первичных управленческих документов [3-10]. Практическая значимость результатов состоит в возможности их использования при корректировке внутренних регламентов корпоративного управления организаций санитарно-эпидемиологического контроля, а также при разработке рекомендаций для уполномоченных органов по повышению эффективности деятельности Наблюдательных советов в квазигосударственном секторе здравоохранения Республики Казахстан.

#### Список литературы

1. Закон Республики Казахстан от 1 марта 2011 года № 413-IV «О государственном имуществе». – Астана: 2011. <https://adilet.zan.kz/rus/>
2. Приказ Председателя Комитета контроля качества и безопасности товаров и услуг Министерства здравоохранения Республики Казахстан от 24 июля 2019 года № 155-НҚ «Об утверждении Положения о наблюдательном совете и Правил созыва и проведения заседаний наблюдательного совета республиканского государственного предприятия на праве хозяйственного ведения «Национальный центр экспертизы» Комитета санитарно-эпидемиологического контроля Министерства здравоохранения Республики Казахстан». – URL: <https://nce.kz/ru/>
3. Положение о наблюдательном совете республиканского государственного предприятия на праве хозяйственного ведения «Национальный центр экспертизы» Комитета санитарно-эпидемиологического контроля Министерства здравоохранения Республики Казахстан. Утверждено приказом от 24.07.2019 № 155-НҚ. – URL: <https://nce.kz/ru/>
4. Положение о секретаре наблюдательного совета республиканского государственного предприятия на праве хозяйственного ведения «Национальный центр экспертизы» Комитета санитарно-эпидемиологического контроля Министерства здравоохранения Республики Казахстан. Утверждено решением Наблюдательного совета от 01.11.2019 года. – URL: <https://nce.kz/ru/>
5. План работы Наблюдательного совета РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» Комитета санитарно-эпидемиологического контроля Министерства здравоохранения Республики Казахстан на 2022 год. – URL: <https://nce.kz/ru/>
6. Протокол очного заседания Наблюдательного совета РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» от 26 августа 2022 года № 31. – URL: <https://nce.kz/ru/>
7. Протокол очного заседания Наблюдательного совета РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» от 09 декабря 2022 года № 33. – URL: <https://nce.kz/ru/>
8. Решение заочного заседания Наблюдательного совета РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» от 01 июня 2022 года № 28. – URL: <https://nce.kz/ru/>
9. Решение заочного заседания Наблюдательного совета РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» от 05 июля 2022 года № 30. – URL: <https://nce.kz/ru/>
10. Отчет о проделанной работе секретаря Наблюдательного совета РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» за 2023 год. Внутренний отчетный документ. – URL: <https://nce.kz/ru/>

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

#### **Қазақстан Республикасының санитарлық-эпидемиологиялық бақылау жүйесіндегі корпоративтік басқару тетіктерін оңтайландырудың практикалық тәсілдері**

Мақалада Қазақстан Республикасының санитарлық-эпидемиологиялық бақылау жүйесіндегі корпоративтік басқару тетіктерін оңтайландырудың практикалық тәсілдері

карастырылады. Зерттеудің мақсаты санитарлық-эпидемиологиялық бейіндегі мемлекеттік кәсіпорын мысалында корпоративтік басқаруды жүргізудің қолданыстағы тәжірибесін талдау және оны жетілдіру бағыттарын анықтау болып табылады. Зерттеудің әдіснамалық негізі институционалды және жүйелік талдау, нормативтік және басқару құжаттарының контент-талдауы, сондай-ақ салыстырмалы-құқықтық әдіс болып табылады. Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрлігі Санитарлық-эпидемиологиялық бақылау комитетінің «Ұлттық сараптама орталығы» ШЖҚ РМК Бақылау кеңесінің ішкі құжаттары эмпирикалық база болды. Зерттеу нәтижесінде стратегиялық бақылау, Ішкі аудит және сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс саласындағы практикалық проблемалар анықталды. Бақылау кеңесінің ролін күшейту және тәуекелге бағдарланған басқару тетіктерін енгізу қажеттілігі негізделген. Жұмыстың практикалық маңыздылығы санитариялық-эпидемиологиялық бақылау ұйымдарында және Қазақстан Республикасының денсаулық сақтаудың квазимемлекеттік секторында корпоративтік басқаруды жетілдіру кезінде нәтижелерді пайдалану мүмкіндігінде жатыр.

*Түйінді сөздер:* корпоративтік басқару, санитарлық-эпидемиологиялық бақылау, Бақылау кеңесі, Ішкі аудит, комплаенс, мемлекеттік кәсіпорын, тәуекелдерді басқару, квазимемлекеттік сектор, денсаулық сақтау, Қазақстан Республикасы.

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

### **Practical approaches to optimizing corporate governance mechanisms in the sanitary and epidemiological control system of the Republic of Kazakhstan**

The article discusses practical approaches to optimizing corporate governance mechanisms in the sanitary and epidemiological control system of the Republic of Kazakhstan. The purpose of the study is to analyze current corporate governance practices using the example of a state-owned sanitary and epidemiological enterprise and identify areas for its improvement. The methodological basis of the research consists of institutional and system analysis, content analysis of regulatory and management documents, as well as the comparative legal method. The empirical basis was the internal documents of the Supervisory Board of the National Center for Expertise of the Sanitary and Epidemiological Control Committee of the Ministry of Health of the Republic of Kazakhstan. As a result of the research, practical problems in the field of strategic control, internal audit and anti-corruption compliance have been identified. The necessity of strengthening the role of the Supervisory Board and the introduction of risk-oriented management mechanisms is substantiated. The practical significance of the work lies in the possibility of using the results in improving corporate governance in sanitary and epidemiological control organizations and in the quasi-public healthcare sector of the Republic of Kazakhstan.

*Keywords:* corporate governance, sanitary and epidemiological control, supervisory board, internal audit, compliance, state enterprise, risk management, quasi-public sector, healthcare, Republic of Kazakhstan.

#### References

1. Закон Respubliki Kazakhstan ot 1 marta 2011 goda № 413-IV «O gosudarstvennom imushchestve». Astana, 2011. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/>
2. Prikaz Predsedatelya Komiteta kontrolya kachestva i bezopasnosti tovarov i uslug Ministerstva zdravookhraneniya Respubliki Kazakhstan ot 24 iyulya 2019 goda № 155-NQ «Ob utverzhdenii Polozheniya o nablyudatel'nom sovete i Pravil sozyva i provedeniya zasedanii nablyudatel'nogo soveta respublikanskogo gosudarstvennogo predpriyatiya na prave khozyaistvennogo vedeniya «Natsional'nyi tsentr ekspertizy» Komiteta sanitarno-epidemiologicheskogo kontrolya Ministerstva zdravookhraneniya Respubliki Kazakhstan». URL: <https://nce.kz/ru/>
3. Polozhenie o nablyudatel'nom sovete respublikanskogo gosudarstvennogo predpriyatiya na prave khozyaistvennogo vedeniya «Natsional'nyi tsentr ekspertizy» Komiteta sanitarno-epidemiologicheskogo

kontrolya Ministerstva zdravookhraneniya Respubliki Kazakhstan. Utverzhdeno prikazom ot 24.07.2019 № 155-NQ. URL: <https://nce.kz/ru/>

4. Polozhenie o sekretare nablyudatel'nogo soveta respublikanskogo gosudarstvennogo predpriyatiya na prave khozyaistvennogo vedeniya «Natsional'nyi tsentr ekspertizy» Komiteta sanitarno-epidemiologicheskogo kontrolya Ministerstva zdravookhraneniya Respubliki Kazakhstan. Utverzhdeno resheniem Nablyudatel'nogo soveta ot 01.11.2019 goda. URL: <https://nce.kz/ru/>

5. Plan raboty Nablyudatel'nogo soveta RGP na PHV «Natsional'nyi tsentr ekspertizy» Komiteta sanitarno-epidemiologicheskogo kontrolya Ministerstva zdravookhraneniya Respubliki Kazakhstan na 2022 god. URL: <https://nce.kz/ru/>

6. Protokol ochnogo zasedaniya Nablyudatel'nogo soveta RGP na PHV «Natsional'nyi tsentr ekspertizy» ot 26 avgusta 2022 goda № 31. URL: <https://nce.kz/ru/>

7. Protokol ochnogo zasedaniya Nablyudatel'nogo soveta RGP na PHV «Natsional'nyi tsentr ekspertizy» ot 09 dekabrya 2022 goda № 33. URL: <https://nce.kz/ru/>

8. Reshenie zaognogo zasedaniya Nablyudatel'nogo soveta RGP na PHV «Natsional'nyi tsentr ekspertizy» ot 01 iyunya 2022 goda № 28. URL: <https://nce.kz/ru/>

9. Reshenie zaognogo zasedaniya Nablyudatel'nogo soveta RGP na PHV «Natsional'nyi tsentr ekspertizy» ot 05 iyulya 2022 goda № 30. URL: <https://nce.kz/ru/>

10. Otchet o prodelannoi rabote sekretarya Nablyudatel'nogo soveta RGP na PHV «Natsional'nyi tsentr ekspertizy» za 2023 god. Vnutrennii otchetnyi dokument. URL: <https://nce.kz/ru/>