

## МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОБЗОР ЛУЧШИХ ПРАКТИК

**Мадина  
НАУРЫЗБЕК\***

доктор государственного управления, DPA, старший научный сотрудник, Центр исследований и развития интеллектуального потенциала, Астана, Казахстан, [m.nauryzbek@mps.gov.kz](mailto:m.nauryzbek@mps.gov.kz), <https://orcid.org/0009-0002-1576-1913>

**Гулдана  
БАКТЯРОВА**

докторант, Международный университет «Астана», старший научный сотрудник, Центр исследований и развития интеллектуального потенциала, Астана, Казахстан, [bgn-89@mail.ru](mailto:bgn-89@mail.ru), <https://orcid.org/0009-0001-5918-3388>

**Бауржан  
БОКАЕВ**

PhD, профессор, руководитель научных проектов, Центр исследований, анализа и оценки эффективности при Высшей аудиторской палате Республики Казахстан, Астана, Казахстан, [bbokayev@syr.edu](mailto:bbokayev@syr.edu), <https://orcid.org/0000-0002-1037-7085>

Дата поступления рукописи в редакцию: 27/06/2025

Доработано: 29/08/2025

Принято: 02/09/2025

DOI: 10.52123/1994-2370-2025-1517

УДК 354

МРНТИ 06.81.75, 06.71.29

**Аннотация.** Конфликты интересов на государственной службе остаются одной из наиболее сложных и актуальных проблем, влияющих на эффективность государственного управления и доверие граждан к власти. Настоящее исследование направлено на глубокое изучение опыта таких стран ОЭСР, как Австрия, Бельгия, Словакия, Великобритания, Италия, Чешская Республика, Австралия, США, в области предотвращения таких конфликтов. Главная цель исследования – выявить эффективные механизмы превенции конфликтов интересов, включающие в себя ограничения на дополнительную работу, систему декларирования, внедрение антикоррупционных мер, а также обучение государственных служащих.

Исследование подчеркивает важность комплексного подхода, сочетающего нормативные требования и ценностные ориентиры, для создания гибкой и эффективной системы управления конфликтами интересов. Научная значимость работы заключается в том, что она не только систематизирует существующие международные практики, но и предлагает их адаптацию к условиям конкретных стран, особенно с учетом особенностей правовой и культурной среды.

Практическая значимость работы заключается в том, что полученные результаты могут быть использованы для разработки национальных стратегий по улучшению антикоррупционной политики и повышению прозрачности в государственном управлении. Исследование вносит важный вклад в развитие теории и практики государственного управления, предлагая свежие идеи и решения для борьбы с коррупцией.

В результате, данная работа предлагает оригинальный взгляд на проблему конфликта интересов, акцентируя внимание на необходимости непрерывного обучения государственных служащих, строгого мониторинга и адаптации лучших международных практик к национальным условиям. Это не только укрепляет доверие общества, но и создает прочную основу для долгосрочных изменений в системе государственного управления.

**Ключевые слова:** конфликт интересов, государственная служба, антикоррупционная политика, международный опыт, механизмы предотвращения.

**Аңдатпа.** Мемлекеттік қызметтегі мүдде қақтығыстары мемлекеттік басқарудың тиімділігі мен азаматтардың билікке деген сеніміне ықпал ететін ең күрделі және өзекті мәселелердің бірі болып табылады. Бұл зерттеу Австрия, Бельгия, Словакия, Ұлыбритания, Италия, Чехия Республикасы, Австралия, АҚШ сияқты ЭЫДҰ елдерінің осы қақтығыстарды болдырмау тәжірибесін терең зерттеуге бағытталған. Зерттеудің басты мақсаты – қосымша жұмысты шектеу, декларациялау жүйесі, сыбайлас жемқорлыққа қарсы шараларды енгізу, сондай-ақ мемлекеттік қызметшілерді оқыту шараларын қамтитын мүдделер қақтығыстарын болдырмаудың тиімді тетіктерін анықтау.

Зерттеу мүдделер қақтығыстарын басқарудың икемді және тиімді жүйесін құру үшін нормативтік талаптар мен құндылық бағдарларын үйлестіретін кешенді тәсілдің маңыздылығын атап көрсетеді. Жұмыстың ғылыми маңыздылығы оның қолданыстағы халықаралық тәжірибені жүйелеумен қатар, құқықтық және мәдени орта ерекшеліктерін ескере отырып, оларды нақты елдердің жағдайына бейімдеуді ұсынатындығында жатыр.

Жұмыстың практикалық маңыздылығы алынған нәтижелерді сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатты жетілдіру және мемлекеттік басқарудағы ашықтықты арттыру жөніндегі ұлттық стратегияларды әзірлеу үшін пайдалануға болатындығында. Зерттеу мемлекеттік басқару теориясы мен тәжірибесін дамытуға елеулі үлес қосып, сыбайлас жемқорлықпен күресудің жаңа идеялары мен шешімдерін ұсынады.

Нәтижесінде, бұл зерттеу мемлекеттік қызметшілердің үздіксіз оқыту, қатаң мониторинг жүргізу және үздік тәжірибелерді бейімдеу қажеттілігіне назар аудара отырып, мүдде қақтығысы мәселесіне өзіндік көзқарас ұсынады.

\* Автор для корреспонденции: М.Наурызбек, [m.nauryzbek@mps.gov.kz](mailto:m.nauryzbek@mps.gov.kz)

Бұл қоғамның сенімін нығайтып қана қоймай, мемлекеттік басқару жүйесінде ұзақ мерзімді өзгерістер үшін берік негіз қалайды.

**Түйін сөздер:** мүдделер қақтығысы, мемлекеттік қызмет, сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясат, халықаралық тәжірибе, алдын алу тетіктері.

**Abstract.** Conflicts of interest in public service remain among the most complex and pressing issues that impact the effectiveness of governance and public trust in authorities. This study is dedicated to an in-depth examination of the experiences of OECD countries such as Austria, Belgium, Slovakia, the United Kingdom, Italy, the Czech Republic, Australia, and the USA in preventing such conflicts. The primary goal of this research is to identify effective mechanisms for preventing conflicts of interest, which include restrictions on additional employment, the system of declarations, the implementation of anti-corruption measures, and the training of public servants.

The study underscores the importance of a comprehensive approach that combines regulatory requirements with value-oriented principles to create a flexible and effective system for managing conflicts of interest. The scientific significance of this work lies in its systematic review of existing international practices and its proposal for adapting these practices to the conditions of specific countries, especially considering the legal and cultural environments.

The practical significance of this work is that the findings can be used to develop national strategies aimed at improving anti-corruption policies and enhancing transparency in public governance. This research contributes significantly to the development of public administration theory and practice, offering fresh ideas and solutions for combating corruption.

As a result, this research presents an original perspective on the issue of conflicts of interest, emphasizing the need for continuous training of public servants, strict monitoring, and the adaptation of the best international practices to national conditions. This not only strengthens public trust but also lays a solid foundation for long-term changes in the public governance system.

**Keywords:** conflict of interest, public service, anti-corruption policy, international experience, prevention mechanisms.

## Введение

Конфликт интересов на государственной службе — это проблема, которая напрямую затрагивает качество управления и доверие общества к властным структурам. Различные исследователи [1–4], а также международные организации, такие как ООН [5] и ОЭСР [6,7], активно изучали и продолжают изучать подходы к регулированию конфликтов интересов. Вместе с тем сохраняются пробелы в практическом применении этих знаний, особенно в странах с переходной экономикой, включая Казахстан. По данным ОЭСР, 64 % государств (18 из 28) разработали политику регулирования конфликта интересов для лиц, принимающих институциональные решения [8].

Новизна этой работы заключается в том, что мало исследований, которые подробно изучают применение международного опыта к условиям Казахстана. Исследование важно потому, что прозрачность и ответственность государственных служащих становятся все более актуальными. Анализируя существующие международные практики, можно принять решения, которые могут не только снизить риск коррупции, но и повысить доверие общества к государственным институтам. Конфликт интересов касается важных вопросов как науки, так и практики государственного управления. В свете цифровизации и глобализации необходимо изменить существующие подходы, чтобы противостоять новым проблемам. Казахстанский контекст демонстрирует, что регулирование конфликта интересов остается нерешенным. Существующие методы декларирования доходов и имущества не гарантируют, что личная заинтересованность в профессиональной деятельности будет полностью исключена. Это приводит к коррупции, снижает доверие населения и мешает работе государственных органов. В таких обстоятельствах международный опыт особенно важен. Особенно это касается практики стран-членов ОЭСР, где разработаны различные механизмы, от деклараций и правовых ограничений до этических кодексов и институтов надзора.

Цель этого исследования состоит в том, чтобы определить наиболее эффективные международные методы управления конфликтом интересов и оценить, насколько они могут быть полезны для Казахстана. В центре внимания находится исследовательский вопрос: каким образом опыт стран ОЭСР может быть адаптирован для повышения прозрачности и подотчетности государственной службы в Казахстане?

Цель будет достигнута путем выполнения таких задач, как сопоставление международных моделей регулирования конфликта интересов и определение направления адаптации наиболее применимых стратегий в казахстанском контексте.

Методология исследования включает сравнительно-правовой анализ и кейс-стади. В работе кейс-стади применяется исключительно как документальный анализ. Кейс понимается как сочетание «страна + методы регулирования конфликта интересов» (например, декларирование интересов, ограничения после ухода с госслужбы, процедуры самоотвода).

Источниковая база ограничивается нормативными правовыми актами, национальными стратегиями и отчётами международных организаций (ОЭСР, Европейский союз).

Практическая ценность заключается в том, что лучшие практики могут быть использованы для улучшения политики, регулирующей конфликты интересов на национальном уровне.

### **Материалы и методы**

Исследование опиралось на анализ международных и национальных нормативных актов, законодательных документов и официальных рекомендаций международных организаций, таких как ОЭСР. Основной акцент был сделан на сравнении различных правовых и институциональных подходов к управлению конфликтами интересов, что позволило выявить наиболее результативные механизмы превенции, применяемые в разных странах. Были использованы данные из открытых и проверенных источников, включая тексты законов, международные стандарты, национальные кодексы этики, официальные обзоры и публикации, освещающие текущие антикоррупционные практики. Особое внимание уделялось системам декларирования доходов и имущества, ограничениям на постслужебную деятельность, практике самоотстранения и формированию этической культуры в госуправлении. Методологически исследование основано на комбинированном подходе, сочетающем качественный сравнительный анализ нормативных документов и элементы контент-анализа антикоррупционных стратегий. Такой подход обеспечил всестороннее рассмотрение темы и дал возможность оценить, какие элементы международных практик наиболее релевантны и потенциально эффективны для внедрения в казахстанский контекст. Отдельным направлением анализа стал обзор правоприменительной практики в странах-членах ОЭСР: Австрии, Бельгии, Великобритании, США, Италии, Чешской Республики, Австралии и Словакии. Были выделены ключевые компоненты действующих моделей, включая нормативные требования, организационные механизмы мониторинга и обязательные элементы обучения госслужащих.

Анализ нормативных документов и институциональных механизмов сопровождался систематизацией ключевых элементов, выявленных в каждой из исследованных стран. Все выводы основаны на прямых источниках: официальных законах, кодексах поведения, международных отчетах (включая публикации ОЭСР, ООН и государственных агентств). Каждый механизм был оценен по степени его прозрачности, формализованности и потенциала к адаптации в казахстанскую практику. Это позволило не только описать лучшие практики, но и сформировать структурированное понимание того, как конкретные элементы политики — например, обучение, декларирование или механизм самоотстранения — реально работают в разных правовых системах.

### **Обзор литературы**

ОЭСР считает, что основными и эффективными механизмами предотвращения конфликта интересов являются такие меры, как ограничения на дополнительную работу; система декларирования; гласность заявленной информации; антикоррупционные ограничения; отстранение государственных служащих от исполнения государственных обязанностей и выражение несогласия, когда участие в собрании или принятие конкретного решения может поставить их в конфликтную ситуацию; ликвидация деловых интересов или инвестиций путем продажи или создания траста или соглашения о «слепом» управлении [7]. Также наиболее острой проблемой является не наличие механизмов, а выполнение установленных требований и ограничений, а также неотвратимость наказания за их игнорирование. В некоторых странах может быть достаточно единого набора общих правил, тогда как в других могут потребоваться отдельные наборы руководящих документов для каждого сектора. В настоящее время политика в отношении конфликта интересов переходит от жесткого нормативного регулирования (compliance-based) к более сложному подходу, основанному на ценностях (value-based). Такой подход включает в себя обучение государственных служащих, требования к раскрытию информации и, например, назначение различных органов для более эффективного мониторинга конфликтов интересов [3]. Аналогичным образом Ван ден Хеувел и др. приходят к выводу, что параллельное воздействие двух стратегий (правил и ценностей) является эффективным. [9] Такой подход фокусируется на взаимосвязи между различными аспектами как внутри, так и за пределами организации. В свою очередь, все это влияет на показатели лояльности организации [9]. В настоящее время

наиболее актуальными механизмами в сфере предотвращения и регулирования конфликтов интересов являются принципы; методы смягчения конфликта интересов (раскрытие информации); кодексы этики и поведения; декларации интересов и реестры интересов [3]. В общеевропейском исследовании Деммке и Мойланен изучили эффективность различных инструментов и мер в 165 странах. Примечательно, что в четверку лучших инструментов входят обучающие сессии. [10] В настоящее время в перечень общепринятых средств предотвращения конфликта интересов входят, в том числе, обучение и информирование государственных служащих [3]. В целом, отметил Дойг, любая реформа государственного сектора должна включать в себя совершенствование законодательства и судебной инфраструктуры, а также обучение госслужащих и т.д. [11]. Деммке и др. отмечают, что государства - члены Европейского союза прилагают согласованные усилия для совершенствования своих систем урегулирования конфликтов интересов в контексте профессиональной добросовестности. Расширенное определение конфликта интересов, включающее личные интересы, интересы супруга/супруги и интересы семьи, более строгие требования к раскрытию информации и дополнительные ограничения, являются частью этого пакета [4].

Примечательно, что Стрелченко рассматривает искусственный интеллект в качестве эффективного инструмента для предотвращения коррупции и ситуаций конфликта интересов на государственной службе [12].

В отечественной литературе проблематика конфликта интересов также получает развитие. В диссертационном исследовании М. Наурызбека (2022) проанализированы действующие механизмы предупреждения конфликта интересов в государственной службе Казахстана, выявлены институциональные барьеры их практической реализации и предложены направления совершенствования процедур. [13] Ж. У. Тлембаева (2018) обращает внимание на правовые пробелы в определении понятия «личный интерес» и подчёркивает необходимость унификации понятийного аппарата и стандартов уведомления. [14] Т. Сарсенбаев (2024) указывает на фрагментарность регулирования конфликта интересов в различных отраслях законодательства и на потребность в систематизации правовых норм. [15] В исследовательском проекте Академии государственного управления при Президенте РК (2020), основанном на экспертных опросах, выявлены формализм в применении существующих норм и пробелы. Эти работы, в целом, формируют национальный контекст анализа и позволяют сопоставить отечественные наработки с практиками стран ОЭСР [16]. Таким образом, в литературе, написанной по всему миру, уже обсуждаются методы управления конфликтами интересов, но преобладает описание отдельных инструментов или проблем с их реализацией.

Это исследование предлагает институциональную интерпретацию обнаруженных инструментов, сопоставляет различные модели регулирования (ОЭСР и Казахстан) и показывает, как международные практики могут быть адаптированы к национальному контексту. Таким образом, работа выходит за рамки описательного анализа и формулирует авторскую позицию по применимости зарубежного опыта к практике в Казахстане.

### **Результаты и обсуждение**

Несмотря на разнообразие существующих механизмов предотвращения конфликта интересов, результативность их применения в разных странах остаётся неравномерной. Международная практика показывает, что успех таких мер зависит не только от наличия норм, но и от соответствия подходов культурным, правовым и административным особенностям конкретной страны [7].

Анализ практик стран ОЭСР выявил, что универсального решения не существует, однако в разных странах успешно применяются схожие элементы, такие как:

- декларирование активов и интересов;
- ограничения на совмещение должностей и трудоустройство после госслужбы;
- развитие этической культуры через обучение и консультирование.

Страны с высоким уровнем регламентации, как Австрия, Бельгия и Великобритания, делают упор на чёткие правовые рамки, регулярное декларирование и институциональный контроль. В США и Австралии доминирует модель, основанная на административной ответственности и применении санкций за нарушения. В целом, эффективное предотвращение конфликта интересов требует комплексного подхода, сочетающего жёсткое



регулирование, профилактическое обучение и продвижение этических ценностей. Прозрачные процедуры и регулярное повышение осведомлённости служащих — важные условия эффективной системы предупреждения нарушений.

Ниже представлена таблица, отражающая подходы разных стран к выбору и реализации механизмов превенции (Таблица 1).

**Таблица 1 – Сравнительный обзор механизмов превенции конфликта интересов<sup>1</sup>**

| Страна         | Механизмы превенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1              | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Австрия        | <p>Федеральный конституционный закон – B-VG, Федеральный закон о прозрачности и несоответствии высших органов власти и других государственных служащих (Unv-Transparenz-G)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– декларирование финансов и активов, а также интересов;</li> <li>– систематический мониторинг (дипломатическая служба: политическая деятельность; дипломатическая служба: почетные должности; внешние мероприятия: конференции; дипломатическая служба: публикации);</li> <li>– профессиональная конфиденциальность;</li> <li>– профессиональная честность;</li> <li>– правила о несовместимости должностей и профессиональной деятельности до или в течение срока полномочий;</li> <li>– ограничения на занятие других должностей после ухода с должности;</li> <li>– ограничения на путешествия;</li> <li>– ограничения по подаркам.</li> </ul> <p>Также предусмотрены основные ситуационные методы превенции (самопроизвольный отказ (отказ), самоотстранение (отстранение), уведомление о конфликте интересов)</p>                                    |
| Бельгия        | <p>Королевский указ от 2 октября 1937 г.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– запрет на вознаграждения, подарки и льготы (параграф §3, статья 8);</li> <li>– ограничения на параллельные оплачиваемые должности (статья 12);</li> <li>– ограничения на назначение на дополнительную должность (статья 16);</li> </ul> <p>Королевский указ о системе внутреннего контроля в некоторых федеральных органах исполнительной власти от 17 августа 2007 года:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–отставка (параграф §3, статья 8);</li> </ul> <p>Специальный закон, вводящий в действие и дополняющий специальный закон от 2 мая 1995 г. об обязательстве подавать список должностей, должностей и профессий, а также декларацию о доходах</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– декларирование имущества и активов;</li> <li>– декларация интересов;</li> <li>– обучение государственных служащих (тренинги).</li> </ul> <p>Предусмотрены основные ситуационные методы профилактики (самоотстранение (отстранение), уведомление о конфликте интересов).</p> |
| Словакия       | <p>Конституционный закон № 357/2004 о защите общественных интересов при исполнении служебных обязанностей государственными должностными лицами с поправками, внесенными Конституционным законом № 545 (2005) (Закон о конфликте интересов); Закон № 55 (2017) о государственной службе и о внесении поправок в некоторые законы (Закон о государственной службе); Закон 552 (2003) о выполнении работы в общественных интересах (Закон о государственной службе):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– предупреждение о личной заинтересованности перед обсуждением или дебатами;</li> <li>– декларация об активах и интересах;</li> <li>– ограничения на трудоустройство после государственной службы;</li> <li>– ограничения по подаркам;</li> <li>– регламентация внешней деятельности;</li> <li>– обучение государственных служащих (тренинги).</li> </ul> <p>Предусмотрены основные ситуационные методы превенции (самоотстранение (отстранение), уведомление).</p>                                                                                                |
| Великобритания | <p>Кодекс поведения министров от 2022 года, Кодекс поведения специальных советников от 2016 года и Кодекс государственной службы от 2016 года:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– декларирование активов и интересов;</li> <li>– ограничения на получение подарков, представительских расходов и других льгот;</li> <li>– ограничения на трудоустройство после ухода с государственной службы;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– продвижение образовательных и учебных программ;</li> <li>– механизмы анализа и смягчения рисков конфликта интересов путем создания более централизованного процесса управления конфликтами интересов и отчетности для министров и старших государственных служащих; усиление полномочий независимого советника по вопросам, представляющим министерский интерес, и предоставление советнику дополнительных полномочий по расследованию конфликтов интересов и поведения.</li> </ul> <p>Предусмотрены основные ситуационные методы превенции (самоотстранение (отстранение), уведомление).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Италия             | <p>Общий кодекс поведения государственных служащих (Указ Президента 62/2013):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ограничения в части дисквалификации;</li> <li>– ограничения в части несоответствия;</li> <li>– декларирование и публикация доходов, процентов, активов и копий последних налоговых деклараций (для членов правительства и старших государственных служащих)</li> <li>– декларирование интересов депутатами;</li> <li>– ограничения на трудоустройство после ухода с государственной службы;</li> <li>– обучение государственных служащих (тренинги).</li> </ul> <p>Предусмотрены основные ситуационные методы превенции (самоотстранение (отстранение), уведомление).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Чешская Республика | <p>Закон о конфликте интересов 159/2006:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– декларация интересов</li> <li>– ограничения на трудоустройство после ухода с государственной службы.</li> </ul> <p>Члены парламента, как правило, обязаны избегать конфликтов интересов, не могут выступать в качестве представителей частных предприятий и не могут одновременно занимать руководящие должности и руководящие должности. Общее ограничение на предотвращение конфликта интересов также распространяется на министров и государственных должностных лиц. Кроме того, они не могут заключать государственные контракты или приниматься на работу в течение одного года после ухода с должности в организации, которую они контролировали в течение предыдущих трех лет. Кроме того, министры не могут выполнять представительские функции на частных предприятиях.</p> <p>Предусмотрены основные ситуационные методы превенции (самоотстранение (отстранение), уведомление).</p> |
| Австралия          | <p>Кодекс этики государственного сектора Южной Австралии от 2009 года, Кодекс поведения министров Южной Австралии от 2002 года:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- декларирование активов и интересов;</li> <li>- ограничения на получение подарков и скидок;</li> <li>- ограничения на спонсорские поездки;</li> <li>- ограничения на получение призов;</li> <li>- правила работы с лоббистами;</li> <li>- ограничения на дополнительную работу;</li> <li>- ограничения при приеме на работу после ухода с государственной службы;</li> <li>- обучение государственных служащих (тренинги).</li> </ul> <p>Предусмотрены основные ситуационные методы превенции (самоотстранение (отстранение), уведомление).</p>                                                                                                                                                                                                                                                           |
| США                | <p>Федеральные правила, касающиеся конфликта интересов, содержатся в 18 USC §208, и правилами применения 5 CFR §2635.402; 5 CFR §2635.502:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ограничения;</li> <li>- декларирование активов и интересов;</li> <li>- ограничения в части взносов, бонусов и подарков;</li> <li>- ограничения на получение и предоставление кредитов или вознаграждений эксперту финансовой организации;</li> <li>- запрет на вознаграждение за направление в реабилитационные центры, лечебные учреждения и лаборатории.</li> </ul> <p>Это базовые нормы. Следует отметить, что в каждом штате существуют свои правила и стандарты.</p> <p>Предусмотрены основные ситуационные методы превенции (самоотстранение (отстранение), уведомление).</p>                                                                                                                                                                                                           |

Примечание. Составлено автором на основании источников [17-44]

Практически все рассмотренные страны ОЭСР организуют обучение государственных служащих по вопросам конфликта интересов, что повышает их осведомлённость и уровень ответственности. По данным на 2014 год, такие программы проводились в 77% стран, а в 68% — чиновники имели возможность обращаться за официальной консультацией при возникновении этически спорных ситуаций [3]. Согласно анализу таблицы, во всех странах, участвующих в исследовании ОЭСР, конфликт интересов рассматривается как отдельная правовая категория и регулируется либо специальными законами о государственной службе, либо кодексами поведения и антикоррупционными актами. В Австрии и Бельгии большое внимание уделяется формальным декларациям и ограничениям, а в Великобритании и США — кодексам служебной этики и обязательствам по уведомлению о личной заинтересованности. Италия, например, уделяет особое внимание сочетанию антикоррупционных законов и прозрачности бизнеса. В целом очевидно, что все страны стремятся ввести законы, которые разрешают конфликты интересов. При этом декларации и запреты важны для одних, а этические стандарты и кодексы поведения важны для других. Тем не менее, такие стандарты сами по себе еще не гарантируют успех; многое зависит от того, как они применяются и контролируются.

Несмотря на развитую нормативную базу, международные исследования показывают разницу между практикой и регулированием. Несмотря на то, что страны-члены ОЭСР соблюдают формальные стандарты, их применение остается ограниченным из-за того, что мониторинг ограничен некоторыми сотрудниками, процедуры декларирования часто выполняются формально, а санкции не применяются системно [45]. Кроме того, экспертные исследования показывают, что введение дополнительных правил не всегда увеличивает эффективность. Наоборот, чрезмерная сложность систем ухудшает прозрачность и нагружает исполнителей [46; 47; 48]. Это подчеркивает, что эффективность инструментов зависит от законности, организационной культуры и устойчивых методов контроля.

Когда речь идет о сравнении, важно отметить, что многие из инструментов, рассмотренных в статье, имеют определенные аналогии в казахстанской практике. Рекомендации ОЭСР во многом определяют нормы о предотвращении конфликта интересов в Законах «О государственной службе» и «О противодействии коррупции». Однако их применение на практике ограничено формальным выполнением обязанностей. Аналогично, система всеобщего декларирования и отдельные части антикоррупционной политики 2022–2026 годов в значительной степени копируют подходы, используемые в других странах; однако внутренние институциональные условия не всегда гарантируют надлежащую прозрачность. Сравнительный анализ показывает, что для Казахстана необходимо не столько заимствовать отдельные нормы, сколько адаптировать их к существующей культуре. В Республике Казахстан регулирование конфликта интересов закреплено в Законе «О государственной службе» от 23.11.2015 №416-V ЗРК. [49] В главе, посвященной служебной этике, содержится статья 51 «Конфликт интересов», которая прямо запрещает госслужащим осуществлять должностную деятельность при наличии конфликта интересов и обязывает их принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта. К таким мерам законодатель относит (i) передачу исполнения полномочий другому сотруднику, (ii) изменение должностных обязанностей и (iii) иные действия по устранению конфликта интересов. Дополнительно, статья 50 в той же главе перечисляет дисциплинарные проступки, дискредитирующие госслужбу, что включает злоупотребление полномочиями в личных интересах, протекционизм и использование служебной информации в личных целях. Однако на практике отсутствует унифицированная процедура уведомления и стандартизированные алгоритмы урегулирования конфликта интересов — зачастую меры применяются ситуативно, а понятие «иные меры» остается неконкретизированным, что снижает предсказуемость и эффективность правоприменения. Дополнительное регулирование содержится в Законе «О противодействии коррупции» от 18.11.2015 № 410-V ЗРК. [50] В законе закреплена обязанность государственных служащих уведомлять руководство о фактах или возможности возникновения конфликта интересов, а также предусмотрена обязанность работодателя принять меры по его урегулированию, включая перераспределение обязанностей или временное отстранение служащего от участия в соответствующих процессах. (ст.15) Закон также ориентирован на разработку антикоррупционных стандартов и внедрение норм добропорядочности, что должно формировать организационную культуру, препятствующую использованию должностных полномочий в личных целях. Вместе с тем, в практическом измерении сохраняются сложности:

процедуры урегулирования конфликта интересов остаются во многом декларативными и не всегда опираются на чёткие алгоритмы действий, что снижает предсказуемость правоприменения и оставляет пространство для избирательного подхода.

В стратегическом плане вопрос обозначен в Антикоррупционной политике Республики Казахстан на 2022–2026 годы (Указ Президента от 02.02.2022 №802). [51] Документ среди приоритетов предусматривает укрепление добропорядочности и предупреждение конфликта интересов. Вместе с тем, меры по конфликту интересов сформулированы в достаточно общей форме, что оставляет пространство для конкретизации и институционального внедрения. Финансовая прозрачность регулируется приказом Министра финансов РК от 21.06.2018 №617, которым утверждена форма декларации о доходах и имуществе. [52] Система всеобщего декларирования начала внедряться в 2021 году, охватив государственных служащих и членов их семей. Первоначально планировалось поэтапное распространение на всё население, однако сроки были отложены, и на данный момент механизм в полной мере применяется только к ограниченному кругу должностных лиц. При этом декларации рассматриваются преимущественно с налоговых позиций, а их использование в целях профилактики конфликта интересов остаётся ограниченным.

Таким образом, нормативная база Казахстана включает в себя основные элементы, такие как определение конфликта интересов, обязанность уведомления, финансовая прозрачность и стратегические ориентиры. Тем не менее, отсутствие единых процедур самоотвода, недостаточно институционализированная роль уполномоченных по этике и формализм при проверке деклараций создают разницу между формально развитым правовым регулированием и его реальной эффективностью. Дополняя сделанные наблюдения, следует отметить, что эффективность антикоррупционной политики зависит не только от регулятивных норм, но и от зрелости организационной культуры. Исследования показывают, что устойчивость механизмов предотвращения конфликта интересов усиливается при системном подходе к формированию культуры добропорядочности и осознания государственной службы как служения обществу [53; 54].

В целом, предлагаемый подход ориентирован не на копирование зарубежных моделей, а на их адаптацию к национальным реалиям, с учетом правовой базы, ментальности и текущих реформ в системе государственного управления. Это делает возможным создание устойчивой системы управления конфликтами интересов, направленной на укрепление доверия и повышение качества госуслуг.

### **Заключение**

В заключение, сравнительный анализ показывает, что другие страны использовали различные инструменты для управления конфликтами интересов, включая декларации и формальные ограничения, а также этические кодексы и системы надзора. Казахское законодательство уже содержит многие из этих элементов, но из-за формальных процедур и недостаточной институциональной поддержки они неэффективны.

С учетом национальных условий и международного опыта можно выделить несколько направлений развития. Во-первых, процедуры уведомления и самоотвода должны быть унифицированы и закреплены в подзаконных актах и методических рекомендациях для государственных органов. Во-вторых, очень важно, чтобы система деклараций была связана с налоговым контролем и поиском возможных конфликтов интересов. В-третьих, роль этических комиссий и уполномоченных по этике по добропорядочности должна быть усилена, предоставив им больше полномочий для консультативной и превентивной деятельности. В-четвертых, существует большая вероятность того, что внедрение обязательных программ обучения госслужащих, интегрированных в карьерное развитие, будет иметь значительный эффект.

Таким образом, внедрение зарубежных практик в Казахстан требует адаптации к институциональным реалиям: практические механизмы должны сопровождать законы, а формальные нормы должны быть дополнены культурой добропорядочности и независимым мониторингом.

Кроме того, следует отметить, что в Казахстане не произошли институциональные изменения. В 2025 году функции Антикоррупционного агентства были переданы Национальному комитету безопасности с целью улучшения координации и контроля антикоррупционной политики [55]. Был также запущен портал для анонимного сообщества и



общественного мониторинга, где можно отправлять информацию о случаях коррупции, и участвовать в опросах [56]. Кроме того, прозрачное кадровое администрирование и декларирование интересов стали новыми методами управления коррупционными рисками [57]. Эти изменения делают результаты исследования еще более актуальными и создают платформу для практической реализации международных подходов.

Исследование выполнено при поддержке Комитета науки МНВО РК в рамках проекта AP22787371 «Инструменты регулирования конфликта интересов на государственной службе в контексте реализации антикоррупционной политики».

#### Список литературы

1. Treviño L. K. et al. Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts //California management review. – 1999. – Т. 41. – №. 2. – С. 131-151.
2. Huberts L. W. J. C., Van Montfort A. Integrity of governance: Toward a system approach //Global Corruption and Ethics Management: Translating Theory into Action. – Rowman & Littlefield Publishers, 2019. – С. 187-193.
3. Demmke C. et al. The effectiveness of conflict of interest policies in the EU-member states. – European Union, 2020.
4. Demmke C., Autioniemi J., Lenner F. Explaining the Popularity of Integrity Policies in Times of Critical Governance—The Case of Conflicts of Interest Policies for Ministers in the EU-Member States //Public Integrity. – 2023. – Т. 25. – №. 1. – С. 1-14.
5. United Nations Convention against Corruption, Oct. 31, 2003, 2349 U.N.T.S. 41, U.N. Doc. A/58/422 – URL: [https://www.unodc.org/documents/brussels/UN\\_Convention\\_Against\\_Corruption.pdf](https://www.unodc.org/documents/brussels/UN_Convention_Against_Corruption.pdf) (Дата обращения: 29.08.2025).
6. OECD. Managing Conflict of Interest in the Public Sector: A Toolkit. –2005. – 113 p.
7. OECD. Conflict of Interest Policies and Practices in Nine EU Member States: A Comparative Review. – 2005. – URL: [https://www.sigmaweb.org/en/publications/conflict-of-interest-policies-and-practices-in-nine-eu-member-states\\_5kml60r7g5zq-en.html](https://www.sigmaweb.org/en/publications/conflict-of-interest-policies-and-practices-in-nine-eu-member-states_5kml60r7g5zq-en.html). (Дата обращения: 29.08.2025).
8. OECD. Government at a Glance 2023. – 2023. – Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>.
9. Van den Heuvel J. H. J. et al. Integriteit van het lokaal bestuur. Raadsgriffiers en gemeentesecretarissen over integriteit. – 2010.
10. Demmke C., Moilanen T. Effectiveness of public-service ethics and good governance in the central administration of the EU-27: Evaluating reform outcomes in the context of the financial crisis //(No Title). – 2012.
11. Doig A. Good government and sustainable anti-corruption strategies: A role for independent anti-corruption agencies? //Public administration and development. – 1995. – Т. 15. – №. 2. – С. 151-165.
12. Strelcenoks J. Concept of Implementation of Artificial Intelligence for the Prevention of Conflict of Interest Situations in the Public Sector //Acta Prosperitatis. – 2023. – Т. 14. – №. 1. – С. 87-95.
13. Наурызбек, М. (2022). Мемлекеттік қызметтегі мүдделер қақтығысы: Қазақстан Республикасында алдынала тетіктері [Конфликт интересов в государственной службе: механизмы предупреждения в Республике Казахстан] (Диссертация доктора PhD). Астана.
14. Тлембаева, Ж. У. (2018). О некоторых проблемах правового регулирования конфликта интересов в Республике Казахстан. Вестник КазНУ. Серия юридическая, 1(85), 112–118. Доступно по ссылке <https://cyberleninka.ru/article/n/o-nekotoryh-problemah-pravovogo-regulirovaniya-konflikta-interesov-v-respublike-kazahstan> (Дата обращения: 29.08.2025).
15. Сарсенбаев, Т. (2024). Конфликт интересов, или почему тайное не тайна. ResearchGate. Доступно по ссылке [https://www.researchgate.net/publication/377222182\\_TSarsenbaev\\_Konflikt\\_interesov\\_ili\\_Pocemu\\_tajnoe\\_ne\\_tajna](https://www.researchgate.net/publication/377222182_TSarsenbaev_Konflikt_interesov_ili_Pocemu_tajnoe_ne_tajna) (Дата обращения: 29.08.2025).
16. Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан. (2020). Разработка системных мер по предотвращению конфликта интересов. Астана: АГУ. Доступно по ссылке [https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research\\_pdf/research%20project/4\\_Rus.pdf](https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/research%20project/4_Rus.pdf) (Дата обращения: 29.08.2025).
17. Kolthoff E.W. Integriteit in de praktijk van het lokaal bestuur // In book: Integriteit: integriteit en integriteitsbeleid in Nederland. – Deventer, 2012. – P. 179-197. <https://research.vu.nl/en/publications/integriteit-in-de-praktijk-van-het-lokaal-bestuur> (Дата обращения: 29.08.2025).
18. Federal Constitutional Law - B-VG. No. 1/193. – URL: [ris.bka.gv.at/Dokumente/Erw/ERV\\_1930\\_1/ERV\\_1930\\_1.pdf](https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Erw/ERV_1930_1/ERV_1930_1.pdf) (Дата обращения: 29.08.2025).
19. Federal Act on transparency and incompatibilities for the persons in the highest offices and other public officials (Unv-Transparenz-G). No. 330/1983 – URL: [https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Erw/ERV\\_1983\\_330/ERV\\_1983\\_330.pdf](https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Erw/ERV_1983_330/ERV_1983_330.pdf) (Дата обращения: 29.08.2025).
20. Arrêté royal du 2 octobre 1937. Le statut des agents de l'état // [https://bosa.belgium.be/sites/default/files/content/documents/1937-10-02%20KB%20statuut%20rijkspersoneel%20\(KB%2018\\_05\\_2024\)%20-%2031.05.2024.pdf](https://bosa.belgium.be/sites/default/files/content/documents/1937-10-02%20KB%20statuut%20rijkspersoneel%20(KB%2018_05_2024)%20-%2031.05.2024.pdf) (Дата обращения: 29.08.2025).
21. Arrêté royal du 17 août 2007 relatif au système de contrôle interne dans certains services du pouvoir exécutif fédéral. – URL:

- [https://bosa.belgium.be/sites/default/files/documents/20070817\\_KB\\_AR\\_oprichting\\_acfo\\_creation\\_caaf.pdf](https://bosa.belgium.be/sites/default/files/documents/20070817_KB_AR_oprichting_acfo_creation_caaf.pdf) (Дата обращения: 29.08.2025).
22. Coordination officieuse de la loi spéciale du 26 juin 2004 exécutant et complétant la loi spéciale du 2 mai 1995 relative à l'obligation de déposer une liste de mandats, fonctions et professions et une déclaration de patrimoine. – URL: <https://www.ccrek.be/sites/default/files/PDF/CoordinationOfficieuseLoiSpeciale26juin2004.pdf> (Дата обращения: 29.08.2025).
23. Country Review Report of Belgium. – URL: <https://uncaccoalition.org/files/Cycle1-Country-Report-Belgium.pdf> (Дата обращения: 29.08.2025).
24. OECD Integrity Review of the Slovak Republic. – 2022. – URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-integrity-review-of-the-slovak-republic\\_45bd4657-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-integrity-review-of-the-slovak-republic_45bd4657-en.html) (Дата обращения: 29.08.2025).
25. Government of Slovak Republic. Act 55/2017 on Civil Service and on Amendment to Certain Acts. – 2017. – URL: <https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/natlex2/files/download/113676/SVK-113676.pdf> (Дата обращения: 29.08.2025).
26. Government of Slovak Republic Constitutional. Act No. 357/2004 on the Protection of the Public Interest in the performance of offices by public officials, as amended by Constitutional Act 545 (2005) (e.g. “Act on Conflict of Interest. – 2004. – URL: <https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/2004/357/20041001.html> (Дата обращения: 29.08.2025).
27. Government of Slovak Republic. Act 552 (2003). On Performance of Work in Public Interest. – URL: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2003/552/> (Дата обращения: 29.08.2025).
28. United Nations Office on Drugs and Crime. Country Review Report of the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland. 2022. – URL: [assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/935066/Country\\_Review\\_Report\\_of\\_the\\_United\\_Kingdom.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/935066/Country_Review_Report_of_the_United_Kingdom.pdf) (Дата обращения: 29.08.2025).
29. United Kingdom. Code of conduct for special advisers. – 2016. – URL: [assets.publishing.service.gov.uk/media/5d834869e5274a2036a24e0d/201612\\_Code\\_of\\_Conduct\\_for\\_Special\\_Advisers.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5d834869e5274a2036a24e0d/201612_Code_of_Conduct_for_Special_Advisers.pdf) (Дата обращения: 29.08.2025).
30. United Kingdom. Ministerial Code. 2022. – URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/63a4628bd3bf7f37654767f2/Ministerial\\_Code.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/63a4628bd3bf7f37654767f2/Ministerial_Code.pdf) (Дата обращения: 29.08.2025).
31. United Kingdom. Civil Service management code. – 2016. – URL: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-servants-terms-and-conditions> (Дата обращения: 29.08.2025).
32. United Nations Office on Drugs and Crime. Country Review Report of Italy – 2022. – URL: [https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/CountryVisitFinalReports/2019\\_11\\_22\\_Italy\\_Final\\_Country\\_Report.pdf](https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/CountryVisitFinalReports/2019_11_22_Italy_Final_Country_Report.pdf) (Дата обращения: 29.08.2025).
33. Government of Italy. General Code of Conduct. Presidential Decree No. 62/2013. – 2013. – URL: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.del.presidente.della.repubblica:2013-04-16;62%21vig=> (Дата обращения: 29.08.2025).
34. United Nations Office on Drugs and Crime. Country Review Report of the Czech Republic – 2020. – URL: [https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/CountryVisitFinalReports/2020\\_02\\_07\\_Czech\\_Republic\\_Report\\_FINAL\\_REPORT.pdf](https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/CountryVisitFinalReports/2020_02_07_Czech_Republic_Report_FINAL_REPORT.pdf) (Дата обращения: 29.08.2025).
35. Czech Republic. Act No. 159/2006. On conflict of interest. – 2006. – URL: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-159> (Дата обращения: 29.08.2025).
36. AAEP. Conflict of interest laws in EU member states. – 2019. – URL: <https://www.aalep.eu/conflict-interest-laws-eu-member-states> (Дата обращения: 29.08.2025).
37. Administrative Procedure Act of May 25th 1976 Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG). – 1976. – URL: [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/EN/gesetztestexte/VwVfg\\_en.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/EN/gesetztestexte/VwVfg_en.pdf?__blob=publicationFile&v=2) (Дата обращения: 29.08.2025).
38. Independent Commissioner against Corruption. Identify, disclose and manage: Conflicts of Interest in Public Administration Training. – 2021. – URL: [https://www.icac.sa.gov.au/documents/ICAC\\_Identify\\_Disclose\\_Manage\\_2021.pdf](https://www.icac.sa.gov.au/documents/ICAC_Identify_Disclose_Manage_2021.pdf) (Дата обращения: 29.08.2025).
39. Government of Australia. South Australian Ministerial Code of Conduct. – 2002. – URL: <https://www.dpc.sa.gov.au/responsibilities/cabinet-and-executive-council/resources-and-publications/Ministerial-Code-of-Conduct.pdf> (Дата обращения: 29.08.2025).
40. Government of Australia. The Code of Ethics for the South Australian Public Sector– 2009. – URL: <https://www.publicsector.sa.gov.au/hr-and-policy-support/code-of-ethics> (Дата обращения: 29.08.2025).
41. U.S. Code § 223 - Repealed. Pub. L. 87–849, § 1(c), Oct. 23, 1962, 76 Stat. 1125] – 1962. – URL: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/18/223> (Дата обращения: 29.08.2025).
42. U.S.18 U.S. Code § 208. Acts affecting a personal financial interest. – 1994. – URL: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/18/208> (Дата обращения: 29.08.2025).
43. U.S. 5 CFR § 2635.402 - Disqualifying financial interests. – URL: <https://www.law.cornell.edu/cfr/text/5/2635.402> (Дата обращения: 29.08.2025).
44. U.S. 5 CFR § 2635.502 - Personal and business relationships. – URL: <https://www.law.cornell.edu/cfr/text/5/2635.502> (Дата обращения: 29.08.2025).
45. OECD. *Anti-Corruption and Integrity Outlook 2024*. Paris: OECD Publishing, 2024. Доступно по ссылке: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/anti-corruption-and-integrity-outlook-2024\\_6e7ad8ce/968587cd-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/anti-corruption-and-integrity-outlook-2024_6e7ad8ce/968587cd-en.pdf) (Дата обращения: 29.08.2025).

46. OECD. *Managing Conflict of Interest in the Public Sector: A Toolkit*. Paris: OECD Publishing, 2005. Доступно по ссылке: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2005/08/managing-conflict-of-interest-in-the-public-sector\\_g1gh5807/9789264018242-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2005/08/managing-conflict-of-interest-in-the-public-sector_g1gh5807/9789264018242-en.pdf) (Дата обращения: 29.08.2025).
47. OECD. *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines*. Paris: OECD Publishing, 2003. Доступно по ссылке: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2004/01/managing-conflict-of-interest-in-the-public-service\\_g1gh3c56/9789264104938-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2004/01/managing-conflict-of-interest-in-the-public-service_g1gh3c56/9789264104938-en.pdf) (Дата обращения: 29.08.2025).
48. European Parliament. *The Effectiveness of Conflict of Interest Policies and Practices for Ministers and Top Officials in the Member States of the European Union*. Brussels: European Parliament, 2020. Доступно по ссылке: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/651697/IPOL\\_STU\(2020\)651697\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/651697/IPOL_STU(2020)651697_EN.pdf) (Дата обращения: 29.08.2025).
49. Закон Республики Казахстан «О государственной службе» от 23 ноября 2015 г. № 416-V ЗПК. Доступно по ссылке: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416> (Дата обращения: 29.08.2025).
50. Закон Республики Казахстан «О противодействии коррупции» от 18 ноября 2015 г. № 410-V ЗПК. Доступно по ссылке: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000410> (Дата обращения: 29.08.2025).
51. Антикоррупционная политика Республики Казахстан на 2022–2026 годы: Указ Президента Республики Казахстан от 2 февраля 2022 г. № 802. Доступно по ссылке: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2200000802> (Дата обращения: 29.08.2025).
52. Приказ Министра финансов Республики Казахстан от 21 июня 2018 г. № 617 «Об утверждении формы декларации о доходах и имуществе». Доступно по ссылке: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1800017163> (Дата обращения: 29.08.2025).
53. Demmke, C., Autioniemi, J., Lenner, F. Explaining the Popularity of Integrity Policies in Times of Critical Governance—The Case of Conflicts of Interest Policies for Ministers in the EU-Member States // *Public Integrity*. – 2023. – Т. 25. – № 1. – С. 1–14. – DOI: <https://doi.org/10.1080/10999922.2022.2146383>.
54. Graycar, A. Corruption and Public Value // *Public Integrity*. – 2020. – Т. 22. – № 5. – С. 469–481. – DOI: <https://doi.org/10.1080/10999922.2020.1773847>.
55. Times of Central Asia. Kazakhstan transfers anti-corruption authority to national security committee / posted by Dmitry Pokidaev. 01 July 2025. Доступно по ссылке <https://timesca.com/kazakhstan-transfers-anti-corruption-authority-to-national-security-committee> (Дата обращения: 29.08.2025).
56. CentralasianLIGHT.org. *В Казахстане создан портал для анонимных антикоррупционных обращений*. Опубликовано Антикоррупционным агентством Казахстана и АО «Национальные информационные технологии», 15 апреля 2025 г. Доступно по ссылке: <https://centralasianlight.org/news/public-anti-corruption-portal-created-in-kazakhstan/> (Дата обращения: 29.08.2025).
57. Development Asia. *Укрепление антикоррупционных стандартов в Казахстане*. Декабрь 2024 г. Доступно по ссылке: <https://development.asia/insight/strengthening-anti-corruption-standards-kazakhstan> (Дата обращения: 29.08.2025).

## References

1. Treviño L. K. et al. Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts // *California management review*. – 1999. – Т. 41. – №. 2. – С. 131-151.
2. Huberts L. W. J. C., Van Montfort A. Integrity of governance: Toward a system approach // *Global Corruption and Ethics Management: Translating Theory into Action*. – Rowman & Littlefield Publishers, 2019. – С. 187-193.
3. Demmke C. et al. The effectiveness of conflict of interest policies in the EU-member states. – European Union, 2020.
4. Demmke C., Autioniemi J., Lenner F. Explaining the Popularity of Integrity Policies in Times of Critical Governance—The Case of Conflicts of Interest Policies for Ministers in the EU-Member States // *Public Integrity*. – 2023. – Т. 25. – №. 1. – С. 1-14.
5. United Nations Convention against Corruption, Oct. 31, 2003, 2349 U.N.T.S. 41, U.N. Doc. A/58/422 – URL: [https://www.unodc.org/documents/brussels/UN\\_Convention\\_Against\\_Corruption.pdf](https://www.unodc.org/documents/brussels/UN_Convention_Against_Corruption.pdf) (accessed August 29, 2025).
6. OECD. *Managing Conflict of Interest in the Public Sector: A Toolkit*. –2005. – 113 p.
7. OECD. Conflict of Interest Policies and Practices in Nine EU Member States: A Comparative Review. – 2005. – URL: [https://www.sigmaweb.org/en/publications/conflict-of-interest-policies-and-practices-in-nine-eu-member-states\\_5kml60r7g5zq-en.html](https://www.sigmaweb.org/en/publications/conflict-of-interest-policies-and-practices-in-nine-eu-member-states_5kml60r7g5zq-en.html) (accessed August 29, 2025).
8. OECD. *Government at a Glance 2023*. – 2023. – Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>.
9. Van den Heuvel J. H. J. et al. *Integriteit van het lokaal bestuur. Raadsgriffiers en gemeentesecretarissen over integriteit*. – 2010.
10. Demmke C., Moilanen T. Effectiveness of public-service ethics and good governance in the central administration of the EU-27: Evaluating reform outcomes in the context of the financial crisis // (No Title). – 2012.
11. Doig A. Good government and sustainable anti-corruption strategies: A role for independent anti-corruption agencies? // *Public administration and development*. – 1995. – Т. 15. – №. 2. – С. 151-165.
12. Strelcenoks J. Concept of Implementation of Artificial Intelligence for the Prevention of Conflict of Interest Situations in the Public Sector // *Acta Prosperitatis*. – 2023. – Т. 14. – №. 1. – С. 87-95.
13. Nauryzbek, M. (2022). *Memlekettik qyzmettegi múdeleder qaqtyǵysy: Qazaqstan Respublikasynda aldyn-alu tétikteri* [Conflict of interest in the civil service: Mechanisms of prevention in the Republic of Kazakhstan] (PhD dissertation). Astana.



14. Tlembayeva, Zh. U. (2018). O nekotorykh problemakh pravovogo regulirovaniya konflikta interesov v Respublike Kazakhstan [On some problems of legal regulation of conflict of interest in the Republic of Kazakhstan]. *Vestnik KazNU. Seriya yuridicheskaya*, 1(85), 112–118. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-nekotorykh-problemakh-pravovogo-regulirovaniya-konflikta-interesov-v-respublike-kazakhstan> (accessed August 29, 2025).
15. Sarsenbayev, T. (2024). Konflikt interesov, ili pochemu tajnoe ne tajna [Conflict of interest, or why the secret is not secret]. *ResearchGate*. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/377222182\\_TSarsenbaev\\_Konflikt\\_interesov\\_ili\\_Pochemu\\_tajnoe\\_ne\\_tajna](https://www.researchgate.net/publication/377222182_TSarsenbaev_Konflikt_interesov_ili_Pochemu_tajnoe_ne_tajna) (accessed August 29, 2025).
16. Akademiya gosudarstvennogo upravleniya pri Prezidente Respubliki Kazakhstan. (2020). *Razrabotka sistemnykh mer po predotvrashcheniyu konflikta interesov* [Development of systemic measures for preventing conflict of interest]. Astana: AGU. Available at: [https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research\\_pdf/research%20project/4\\_Rus.pdf](https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/research%20project/4_Rus.pdf) (accessed August 29, 2025).
17. Kolkthoff, E.W. *Integriteit in de praktijk van het lokaal bestuur*. In: *Integriteit: integriteit en integriteitsbeleid in Nederland*. Deventer, 2012, pp. 179–197. Available at: <https://research.vu.nl/en/publications/integriteit-in-de-praktijk-van-het-lokaal-bestuur> (accessed August 29, 2025).
18. Federal Constitutional Law – B-VG. No. 1/193. Available at: [https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Erv/ERV\\_1930\\_1/ERV\\_1930\\_1.pdf](https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Erv/ERV_1930_1/ERV_1930_1.pdf) (accessed August 29, 2025).
19. Federal Act on transparency and incompatibilities for the persons in the highest offices and other public officials (Unv-Transparenz-G). No. 330/1983. Available at: [https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Erv/ERV\\_1983\\_330/ERV\\_1983\\_330.pdf](https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Erv/ERV_1983_330/ERV_1983_330.pdf) (accessed August 29, 2025).
20. Arrêté royal du 2 octobre 1937. Le statut des agents de l'État. Available at: [https://bosa.belgium.be/sites/default/files/content/documents/1937-10-02%20KB%20statuut%20rijkspersoneel%20\(KB%2018\\_05\\_2024\)%20-%2031.05.2024.pdf](https://bosa.belgium.be/sites/default/files/content/documents/1937-10-02%20KB%20statuut%20rijkspersoneel%20(KB%2018_05_2024)%20-%2031.05.2024.pdf) (accessed August 29, 2025).
21. Arrêté royal du 17 août 2007 relatif au système de contrôle interne dans certains services du pouvoir exécutif fédéral. Available at: [https://bosa.belgium.be/sites/default/files/documents/20070817\\_KB\\_AR\\_oprichting\\_acfo\\_creation\\_caaf.pdf](https://bosa.belgium.be/sites/default/files/documents/20070817_KB_AR_oprichting_acfo_creation_caaf.pdf) (accessed August 29, 2025).
22. Coordination officieuse de la loi spéciale du 26 juin 2004 exécutant et complétant la loi spéciale du 2 mai 1995 relative à l'obligation de déposer une liste de mandats, fonctions et professions et une déclaration de patrimoine. Available at: <https://www.ccrek.be/sites/default/files/PDF/CoordinationOfficieuseLoiSpeciale26juin2004.pdf> (accessed August 29, 2025).
23. Country Review Report of Belgium. Available at: <https://uncaccoalition.org/files/Cycle1-Country-Report-Belgium.pdf> (accessed August 29, 2025).
24. OECD. *Integrity Review of the Slovak Republic*. 2022. Available at: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-integrity-review-of-the-slovak-republic\\_45bd4657-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-integrity-review-of-the-slovak-republic_45bd4657-en.html) (accessed August 29, 2025).
25. Government of Slovak Republic. Act 55/2017 on Civil Service and on Amendment to Certain Acts. 2017. Available at: <https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/natlex2/files/download/113676/SVK-113676.pdf> (accessed August 29, 2025).
26. Government of Slovak Republic. Constitutional Act No. 357/2004 on the Protection of the Public Interest in the performance of offices by public officials, as amended by Constitutional Act 545 (2005) ("Act on Conflict of Interest"). 2004. Available at: <https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/2004/357/20041001.html> (accessed August 29, 2025).
27. Government of Slovak Republic. Act 552/2003 on Performance of Work in Public Interest. Available at: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2003/552/> (accessed August 29, 2025).
28. United Nations Office on Drugs and Crime. *Country Review Report of the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland*. 2022. Available at: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/935066/Country\\_Review\\_Report\\_of\\_the\\_United\\_Kingdom.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/935066/Country_Review_Report_of_the_United_Kingdom.pdf) (accessed August 29, 2025).
29. United Kingdom. *Code of Conduct for Special Advisers*. 2016. Available at: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5d834869e5274a2036a24e0d/201612\\_Code\\_of\\_Conduct\\_for\\_Special\\_Advisers.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5d834869e5274a2036a24e0d/201612_Code_of_Conduct_for_Special_Advisers.pdf) (accessed August 29, 2025).
30. United Kingdom. *Ministerial Code*. 2022. Available at: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/63a4628bd3bf7f37654767f2/Ministerial\\_Code.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/63a4628bd3bf7f37654767f2/Ministerial_Code.pdf) (accessed August 29, 2025).
31. United Kingdom. *Civil Service Management Code*. 2016. Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-servants-terms-and-conditions> (accessed August 29, 2025).
32. United Nations Office on Drugs and Crime. *Country Review Report of Italy*. 2022. Available at: [https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/CountryVisitFinalReports/2019\\_11\\_22\\_Italy\\_Final\\_Country\\_Report.pdf](https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/CountryVisitFinalReports/2019_11_22_Italy_Final_Country_Report.pdf) (accessed August 29, 2025).
33. Government of Italy. *General Code of Conduct*. Presidential Decree No. 62/2013. 2013. Available at: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.del.presidente.della.repubblica:2013-04-16;62%21vig=> (accessed August 29, 2025).



34. United Nations Office on Drugs and Crime. *Country Review Report of the Czech Republic*. 2020. Available at: [https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/CountryVisitFinalReports/2020\\_02\\_07\\_Czech\\_Republic\\_Report\\_FINAL\\_REPORT.pdf](https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/CountryVisitFinalReports/2020_02_07_Czech_Republic_Report_FINAL_REPORT.pdf) (accessed August 29, 2025).
35. Czech Republic. Act No. 159/2006 on Conflict of Interest. 2006. Available at: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-159> (accessed August 29, 2025).
36. AALEP. *Conflict of Interest Laws in EU Member States*. 2019. Available at: <https://www.aalep.eu/conflict-interest-laws-eu-member-states> (accessed August 29, 2025).
37. Administrative Procedure Act of May 25th 1976. *Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG)*. 1976. Available at: [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/EN/gesetztestexte/VwVfG\\_en.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/EN/gesetztestexte/VwVfG_en.pdf?__blob=publicationFile&v=2) (accessed August 29, 2025).
38. Independent Commissioner against Corruption. *Identify, disclose and manage: Conflicts of Interest in Public Administration Training*. 2021. Available at: [https://www.icac.sa.gov.au/documents/ICAC\\_Identify\\_Disclose\\_Manage\\_2021.pdf](https://www.icac.sa.gov.au/documents/ICAC_Identify_Disclose_Manage_2021.pdf) (accessed August 29, 2025).
39. Government of Australia. *South Australian Ministerial Code of Conduct*. 2002. Available at: <https://www.dpc.sa.gov.au/responsibilities/cabinet-and-executive-council/resources-and-publications/Ministerial-Code-of-Conduct.pdf> (accessed August 29, 2025).
40. Government of Australia. *The Code of Ethics for the South Australian Public Sector*. 2009. Available at: <https://www.publicsector.sa.gov.au/hr-and-policy-support/code-of-ethics> (accessed August 29, 2025).
41. United States Code § 223 (Repealed). Pub. L. 87–849, § 1(c), Oct. 23, 1962, 76 Stat. 1125. 1962. Available at: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/18/223> (accessed August 29, 2025).
42. United States Code § 208. Acts affecting a personal financial interest. 1994. Available at: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/18/208> (accessed August 29, 2025).
43. U.S. 5 CFR § 2635.402 – Disqualifying financial interests. Available at: <https://www.law.cornell.edu/cfr/text/5/2635.402> (accessed August 29, 2025).
44. U.S. 5 CFR § 2635.502 – Personal and business relationships. Available at: <https://www.law.cornell.edu/cfr/text/5/2635.502> (accessed August 29, 2025).
45. OECD. *Anti-Corruption and Integrity Outlook 2024*. Paris: OECD Publishing, 2024. Available at: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/anti-corruption-and-integrity-outlook-2024\\_6e7ad8ce/968587cd-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/anti-corruption-and-integrity-outlook-2024_6e7ad8ce/968587cd-en.pdf) (accessed August 29, 2025).
46. OECD. *Managing Conflict of Interest in the Public Sector: A Toolkit*. Paris: OECD Publishing, 2005. Available at: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2005/08/managing-conflict-of-interest-in-the-public-sector\\_g1gh5807/9789264018242-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2005/08/managing-conflict-of-interest-in-the-public-sector_g1gh5807/9789264018242-en.pdf) (accessed August 29, 2025).
47. OECD. *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines*. Paris: OECD Publishing, 2003. Available at: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2004/01/managing-conflict-of-interest-in-the-public-service\\_g1gh3c56/9789264104938-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2004/01/managing-conflict-of-interest-in-the-public-service_g1gh3c56/9789264104938-en.pdf) (accessed August 29, 2025).
48. European Parliament. *The Effectiveness of Conflict of Interest Policies and Practices for Ministers and Top Officials in the Member States of the European Union*. Brussels: European Parliament, 2020. Available at: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/651697/IPOL\\_STU\(2020\)651697\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/651697/IPOL_STU(2020)651697_EN.pdf) (accessed August 29, 2025).
49. Zakon Respubliki Kazakhstan “O gosudarstvennoy sluzhbe” [Law of the Republic of Kazakhstan “On the Civil Service”], November 23, 2015, No. 416-V ZRK. Available at: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416> (accessed August 29, 2025).
50. Zakon Respubliki Kazakhstan “O protivodeystvii korruptcii” [Law of the Republic of Kazakhstan “On Combating Corruption”], November 18, 2015, No. 410-V ZRK. Available at: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000410> (accessed August 29, 2025).
51. Antikorrupcionnaya politika Respubliki Kazakhstan na 2022–2026 gody: Ukaz Prezidenta Respubliki Kazakhstan [Anti-Corruption Policy of the Republic of Kazakhstan for 2022–2026: Presidential Decree], February 2, 2022, No. 802. Available at: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2200000802> (accessed August 29, 2025).
52. Prikaz Ministra finansov Respubliki Kazakhstan ot 21 iyunya 2018 g. No. 617 “Ob utverzhdenii formy deklaratsii o dokhodakh i imushchestve” [Order of the Minister of Finance of the Republic of Kazakhstan of June 21, 2018, No. 617 “On approval of the form of declaration of income and property”]. Available at: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1800017163> (accessed August 29, 2025).
53. Demmke, C., Autioniemi, J., Lenner, F. Explaining the Popularity of Integrity Policies in Times of Critical Governance—The Case of Conflicts of Interest Policies for Ministers in the EU-Member States // *Public Integrity*. – 2023. – T. 25. – № 1. – C. 1–14. – DOI: <https://doi.org/10.1080/10999922.2022.2146383>.
54. Graycar, A. Corruption and Public Value // *Public Integrity*. – 2020. – T. 22. – № 5. – C. 469–481. – DOI: <https://doi.org/10.1080/10999922.2020.1773847>.
55. Times of Central Asia. Kazakhstan transfers anti-corruption authority to national security committee / posted by Dmitry Pokidaev. 01 July 2025. Retrieved from <https://timesca.com/kazakhstan-transfers-anti-corruption-authority-to-national-security-committee> (accessed 29.08.2025).
56. **CentralasianLIGHT.org**. *Public anti-corruption portal created in Kazakhstan*. April 15, 2025. Retrieved from <https://centralasianlight.org/news/public-anti-corruption-portal-created-in-kazakhstan/> (accessed August 29, 2025).
57. Development Asia. *Strengthening anti-corruption standards in Kazakhstan*. April 2025 (December 2024 in header). Retrieved from <https://development.asia/insight/strengthening-anti-corruption-standards-kazakhstan> (accessed August 29, 2025).

**МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТТЕГІ МҮДДЕЛЕР ҚАҚТЫҒЫСТАРЫН РЕТТЕУ САЛАСЫНДАҒЫ ХАЛЫҚАРАЛЫҚ БАҒЫТТАР: ҮЗДІК ТӘЖІРИБЕЛЕРДІҢ СТРАТЕГИЯЛЫҚ ШОЛУЫ**

**Мадина НАУРЫЗБЕК\***, DPA, мемлекеттік басқару докторы, Аға ғылыми қызметкер, Зияткерлік әлеуетті зерттеу және дамыту орталығы, Астана, Қазақстан, [m.nauryzbek@mps.gov.kz](mailto:m.nauryzbek@mps.gov.kz), <https://orcid.org/0009-0002-1576-1913>

**Гулдана БАКТИЯРОВА**, Аға ғылыми қызметкер, Зияткерлік әлеуетті зерттеу және дамыту орталығы, докторант, «Астана» халықаралық университеті, Астана, Қазақстан, [bgn-89@mail.ru](mailto:bgn-89@mail.ru), <https://orcid.org/0009-0001-5918-3388>

**Бауржан БОКАЕВ**, PhD, профессор, Ғылыми жобалар жетекшісі, ҚР Жоғары аудиторлық палатасы жанындағы Зерттеу, талдау және тиімділікті бағалау орталығы, Астана, Қазақстан, [bbokayev@syr.edu](mailto:bbokayev@syr.edu), <https://orcid.org/0000-0002-1037-7085>

**INTERNATIONAL PERSPECTIVES ON REGULATING CONFLICTS OF INTEREST IN PUBLIC SERVICE: A STRATEGIC REVIEW OF BEST PRACTICES**

**Madina NAURYZBEK\***, DPA, Doctor of Public Administration, Senior Research Fellow, Center for Research and Development of Intellectual Potential, Astana, Kazakhstan, [m.nauryzbek@mps.gov.kz](mailto:m.nauryzbek@mps.gov.kz), <https://orcid.org/0009-0002-1576-1913>

**Guldana BAKHTIYAROVA**, Senior Research Fellow, Center for Research and Development of Intellectual Potential, Doctoral Student, Astana International University, Astana, Kazakhstan, [bgn-89@mail.ru](mailto:bgn-89@mail.ru), <https://orcid.org/0009-0001-5918-3388>

**Baurzhan BOKAEV**, PhD, Professor, Head of Research Projects, Center for Analytical Research and Evaluation under the Supreme Audit Institution of the RK, Astana, Kazakhstan, [bbokayev@syr.edu](mailto:bbokayev@syr.edu), <https://orcid.org/0000-0002-1037-7085>



This article is an Open Access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).