

**КОРРУПЦИЯГА ҚАРШИ “КОМПЛАЕНС-НАЗОРАТ”  
ТИЗИМИНИНГ ЗАРУРИЙ ЭЛЕМЕНТЛАРИ ВА ФАОЛИЯТДА  
ЖОРИЙ ЭТИШ БОСҚИЧЛАРИ**

**Маманов Сардоржон Собир ўғли**

*Ўзбекистон Республикаси Коррупцияга қарши  
курашиши агентлиги бош инспектори,  
юримдик фанлар бўйича фалсафа доктори (PhD)*

**Аннотация:** *Мазкур мақолада коррупцияга қарши “комплаенс-назорат” тизимининг жорий этиши босқичлари, унинг зарурий элементлари, ташиқлот фаолиятида жорий этилиши жсаарёнларида коррупцияга қарши махсус стратегиясини ташиқлот этишининг изиғи хослиғи хусусида илмий таҳлиллар акс этган. Ушбу қарашларни ёритишида муаллиф турли олим ва амалиётчи мутахассислар билан илмий мунозарага киришади ва якуни бўйича ўзининг муаллифлик қарашларини акс эттирган.*

**Калит сўзлар:** *элемент, антикоррупция стратегияси, хабар бериши сиёсати (whistleblowing policy), одоб-ахлоқ қоидалари.*

**НЕОБХОДИМЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ И ШАГИ В ПРОЦЕССЕ ВНЕДРЕНИЯ  
«СИСТЕМ КОМПЛАЕНС-КОНТРОЛЯ» ПРОТИВ КОРРУПЦИИ**

**Маманов Сардоржон Собир угли**

*Главный инспектор Агентства по противодействию  
коррупции Республики Узбекистан,  
доктор философии (PhD) по юридическим наукам*

**Аннотация:** *В статье дается научный анализ этапов внедрения системы «комплаенс-контроль» противодействия коррупции, ее необходимых элементов, особенностей организации конкретной антикоррупционной стратегии при ее внедрении в деятельность организации. Разъясняя эти взгляды, автор вступает в научную дискуссию с различными учеными и практиками и в конце представляет свои собственные взгляды.*

**Ключевые слова:** *элемент, стратегия противодействия коррупции, политика информирования о фактах коррупции, кодекс этики.*

**NECESSARY ELEMENTS AND STEPS IN THE  
IMPLEMENTATION PROCESS OF “COMPLIANCE-CONTROL  
SYSTEMS” AGAINST CORRUPTION**

**Mamanov Sardorjon Sobir ugli**

*Chief Inspector of the Anti-Corruption  
Agency of the Republic of Uzbekistan,  
doctor of philosophy (PhD) on science in law*

**Annotation:** *The article provides a scientific analysis of the stages of implementation of the “compliance-control” anti-corruption system, its necessary elements, and the peculiarities of organising a specific anti-corruption strategy when implementing it in an organisation's activities. In explaining these views, the author engages in a scientific discussion with various scholars and practitioners and presents his own views at the end.*

**Keywords:** *element, anti-corruption strategy, corruption reporting policy, code of ethics.*

Коррупцияга қарши курашиш соҳасида ижобий ютуқларга эришган ривожланган давлатларнинг бу борадаги тажрибаси шуни кўрсатмоқдаки, коррупция кўринишларининг оқибати билан эмас, балки уни келтириб чиқараётган сабаб ва шарт-шароитларини бартараф этишга асосий эътибор қаратилган ва бу ўз самарасини берганини амалда кўриб турибмиз.

Албатта, халқаро тажрибада бу каби профилактик воситалардан бири коррупцияга қарши “комплаенс-назорат” тизими ҳисобланади. Ушбу тизимни жорий этилиши ва ташкил этувчи зарурий элементлари давлат ва хусусий сектор иштирокчилари, хусусан, хўжалик юритувчи субъектлар, банклар, унитар корхоналар фаолиятининг ўзига хос хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда турли шаклдаги ёндашувлар мавжуддир.

Ушбу омилларнинг илмий ва амалий жиҳатларини тадқиқ қилган олимлар ва экспертларнинг қарашларида турли фикрларни кўриш мумкин.

“Baker and McKenzie” номли халқаро компания эксперти **Mini vandePol** томонидан ишлаб чиқилган тавсияларда самарали “комплаенс” тизимини ташкил этишнинг 5 та муҳим элементи таҳлил қилинар экан, аввало, коррупцияга қарши курашиш тизимларни жорий этиш бўйича энг юқори раҳбариятнинг истаги, коррупциявий хавф-хатарларни баҳолаш, назорат қоидалари ва стандартлар ишлаб чиқиш, коррупцияга қарши ўқитиш ва мониторинг, мавжуд тизимни аудит ва самарали фаолият юритишдаги шахсий масъулият мавжуд бўлиши” [1, Б. 59] каби ўзига хос жиҳатларни кўрсатади.

Германиялик олим **Ahmed Mahmoud** ўзининг монографик тадқиқотида бизнес субъектлари учун ушбу тизимининг жорий этиш масалаларига тўхталиб ўтар экан, унинг элементлари сифатида фаолиятни назорат этиш доираси, хавф-хатарларни баҳолаш ва аниқланадиган хавф даражасини белгилаш, коррупцияга қарши тартиб ва таомилларга, қоидаларига риоя этиш ҳолатини ўрганиш, икки томонлама ахборот алмашиш

ва коммуникация, жорий этилган тартиб-таомилларни мониторинг қилиш эканлигини” [2, Б. 128] кўрсатиб ўтади.

Ўйлашимизча, олимлар томонидан ушбу йўналиш очиб берилар экан, кўпроқ ўхшаш ёндашувларни кўриш мумкин, яъни рахбариятнинг иродаси, хавф-хатарларни баҳолаш, жорий этилган тартиб-таомилларни доимий назорат қилиб бориш кабиларда намоён бўлган.

Умуман олиб қараганда, ушбу элементлар маълум маънода “комплаенс”ни жорий этишда амалий аҳамиятга эга ҳисобланади, бироқ улар тўлиқ эмас, **3+5 та унсур шаклдаги** минимал тарзда ифодаланиши билан чекланганлигини тушуниш мумкиндир. Бу ўринда, бошқа бир олимлар гуруҳи эса ушбу тоифани кенгроқ ва батафсил элементлар билан тушунтириб ўтади. Мисол учун, россиялик олима **Н. Эрмакованинг** таъкидлашича “ушбу тизимнинг фаолиятга жорий этиш мустақил равишда шакллантирилади ва фаолиятнинг ўзига хос хусусиятлари, унинг фаолият доираси, бухгалтерия ҳисоби ва назорат қилиш турларига асосан “комплаенс”нинг зарурий элементларини ташкил этилиш доирасига кўра қуйидагиларни кўрсатади” [3, Б. 251].

Олима томонидан тизимни ташкил этувчи элементларни асослантлар экан энг зарур ва кўп учрайдиган қаторида ишлаб чиқариш фаолиятидаги “комплаенс”да зарурий элементи қонунбузилиши, фаолиятдаги турли ўзгартиришлар ва қоидалар белгиланишининг сабабларини аниқлаб, таҳлил қилади ва фаолиятдаги максимал шаффоф ташкил этишга қаратилади. Молиявий хавф-хатарлар, ҳисобот соҳасида “комплаенс” маълумот ва жараёнларнинг ҳаққонийлиги, молиявий хавф-хатарларни ўрганиш, ҳисобот шакллари мувофиқлаштириш. Бизнесдаги мавқеини сақлаш “комплаенс” хавф юқори бўлган иқтисодий операцияларни аниқлаш, ички тартиб-қоидалар ва ходимларнинг белгиланган қоидаларга риоя қилиниши билан боғлиқ тартибларни муҳим элементлар сифатида белгилаб ўтади.

**Бизнинг ёндашувимизга кўра**, ҳам ҳар қандай фаолиятда коррупцияга қарши курашиш чоралари самарали қўлланилмасин, лекин унда ушбу доимий йўналишни тартибга солиш ва мониторингини олиб бориш учун алоҳида тузилмани ташкил этилмаслиги барибир ундаги чоралар қачондир ўз тизимидан чиқиб кетишини аниқлаши мумкиндир.

Шу билан бирга, “комплаенс-назорат” тизими жорий этиш бўйича самарали тажрибага эга бўлган халқаро даражадаги компанияларда ҳам ўзига тажриба бўлиб, ушбу тизимни зарурий элементларини жорий этишда турли ёндашувларни кўриш мумкин.

Хусусан, машина ишлаб чиқариш бўйича дунёда етакчи ўринларда турадиган халқаро **Rolls Royce Group** халқаро компаниясининг “Пора беришга қарши ва коррупцияга қарши курашиш бўйича дастур” (**Anti-bribery and corruption compliance programme guidance of company Rolls Royce**) номли идоравий ҳужжатида ташкилот фаолиятида самарали “комплаенс”ни жорий этишнинг энг зарурий элементлари сифатида рахбариятнинг қатъий хайрихоҳлиги, ходимларнинг риоя этиши мажбурий бўлган одоб-ахлоқ қоидалари, манфаатлар тўқнашуви, махфий ва мулкий маълумотларни сақлаш каби идоравий ҳужжатларни ишлаб чиқилганлиги,

бизнесдаги шахсий масъулият ва ижтимоий жавобгарлик, ички қоида ва стандартлар, ижтимоий жавобгарлик, коррупцияга қарши курашишда жамоатчилик назорати [4, электрон манба], дея кўрсатиб ўтади.

Айтиш лозимки, ушбу компания фаолиятида ҳам асосан эътибор ундаги коррупцияга қарши курашиш қоидаларини белгиловчи корпоратив ахлоқ кодекси ишлаб чиқиш ва асосий ҳужжат деб топиш ҳисобланган. Кодексида коррупцияга қарши курашишнинг барча йўналишлари акс этган бўлади, масалан, ходимлар фаолиятига доир қоидалар, коррупцияга оид ҳуқуқбузарликларнинг олдини олиш чоралари, бизнес субъектлари ва давлат органлари ўртасида ҳамкорлик масалалари каби қатор қоидалардан иборат бўлади.

Француз олимлари **Emil Moschella** ва **Donna Voexmilar** ташкилотда коррупцияга қарши курашиш ҳолатининг ташкил этилиши бу унинг комплаенс дастури ҳисобланади, дея кўрсатиб ўтадилар, унга кўра “**комплаенс-назорат**” дастури (**compliance system**)” – бу коррупциявий хавф-хатарларни бошқариш ва олдини олишнинг умумэътироф этилган халқаро тизими бўлиб, у ташкилотнинг фаолиятини халқаро стандартлар, ҳуқуқий нормалар, қоидалар ва тавсияларга мувофиқ ташкил этиши, коррупцияга қарши курашишда яқин истиқболдаги режаларини ўзида акс эттирган ички идоравий ҳужжати ҳисобланади [5, электрон манба]. Ушбу таъриф орқали тушуниш мумкинки, ушбу ҳужжат коррупцияга қарши курашишдаги айнан унга тадбиқ этиладиган дастурамал ҳужжат бўлиб, унда яқин вақтдаги, масалан, яқин 3-5 йилда оралиғида амалга ошириладиган аниқ режалари ва мақсадлардан иборат бўлади. Шунингдек, бир қатор олимлар томонидан комплаенс дастурининг ташкилот фаолиятида коррупцияга қарши курашишдаги аҳамияти, айнан қайси йўналишларни ўзида қамраб олиши ҳақида тўхталиб ўтадилар.

Бунда, профессорлар **P.G.Pererva**, **Gy.Kocziszky**, **M.Somosi Veres**нинг “Комплаенс дастури” (**Compliance Program**) номли китобда ўзига хос аҳамият касб этади. Хусусан, бу давлат ва хусусий сектор иштирокчилари фаолиятида қуйидаги йўналишларда ташкил этилади:

одоб-ахлоқ кодекси (**Code of Ethics**);

совға сиёсати (**gift policy**);

коррупцияга оид ҳуқуқбузарликлар ҳақида хабар бериш сиёсати (**Whistleblowing policy**);

манфаатлар тўқнашувини тартибга солиш сиёсати (**Conflict of interest management policy**);

маълумотларнинг махфийлиги сиёсати (**Privacy policy**)” [6, электрон манба].

Худди шунингдек, **Jeff J. Marwil** ва **Jerry J. Burgdoerfer**лар ҳам айнан юқоридагиларни “комплаенс-назорат” тизимини ташкил этувчи асосий йўналиш ва элементлари сифатида келтириб ўтадилар. Масалан, “одоб-ахлоқ кодекси (**Ethics, Code of conduct**), манфаатлар тўқнашувини бошқариш (**role of Conflicts of interest**), ахборот технологиялари ва ҳужжатларни сақлаш (**Information Technology and**

Document Storage), самарали корпоратив бошқарув (Corporate Governance) кабилар шулар жумласидандир”

[7, электрон манба].

Айтиш ўтиб керакки, “комплаенс-назорат” айнан бу каби халқаро хужжатлар асосида тадбиқ этилиши 5 йилдан ортиқ вақт олдин миллий қорхоналар амалиётида ҳам жорий этилган бўлиб, булардан бири сифатида “Ўзавтосаноат” АЖдаги амалиётни мисол келтириш мумкин.

Ўзбекистонда дастлаб “Ўзавтосаноат” АЖ тизимида халқаро юридик фирма ҳисобланган “**White and Case LLP**” билан ҳамкорликда илк мартаба 2018 йилда коррупцияга қарши “комплаенс-назорат” тизими халқаро стандартлар асосида жорий этилган”.

Компанияда алоҳида штат бирликларига эга бўлган халқаро стандартлар талабига мувофиқ бошқарув раиси раҳбарлиги остида бўлган “Комплаенс-назорати” хизмати ташкил этилган. Шунга кўра, 2018 йил 17 январида “GM Uzbekistan” АЖ кузатув кенгаши томонидан “Комплаенс бўйича йўриқнома” (**Compliance handbook**) [8, электрон манба] ва “Одоб-ахлоқ кодекси ва комплаенс” (**Code of ethics and compliance**) [9, электрон манба] каби фаолият йўналишининг юридик асослари тасдиқланди. Бунда, мазкур хужжатларнинг қисқача тавсифи асосида компания тизимида ташкил этилган ушбу тизимнинг фаолиятининг ўзига хос хусусиятларига тўхталиб ўтиш мумкиндир. Жумладан, “Комплаенс бўйича йўриқнома” компанияда ушбу хизматни жорий этиш бўйича халқаро стандартларда белгиланган нормаларни ўз ичига олган, унда компания фаолиятини амалдаги қонунлар ва ички локал хужжатларига мувофиқ ташкил этиш ва ходимларнинг ўрнатилган қоидаларга асосан ҳаракат қилишини белгилайди.

Шунга кўра, юқорида санаб ўтилган олимлар, экспертларнинг илмий ёндашувларида “комплаенс”ни ташкил этувчи зарурий элементлар сифатида кўпроқ коррупциявий хавф-хатарларни баҳолаш, алоҳида тузилма ташкил этиш ва жорий этилган қоидаларни самарадорлигини назорат қилиш бўйича мунтазам ички аудит ва мониторинг тадбирларини олиб бориш кўрсатилган.

Айтиш лозимки, олимларнинг илмий таърифларида қатор элементлар таҳлил қилинган ва юқорида уларни икки гуруҳга ажратилган ҳолда таҳлил қилдик. Бироқ, агарда уларни чуқурроқ ўрганадиган юритадиган бўлсак, ушбу элементлар умумий шаклда, элементларнинг дастлабки босқичи акс этган, унда кейинги жараёнлар нималардан нимадан иборат бўлиши кераклигига у даражада этибор берилмагандек кўринади.

**Мисол учун**, ташкилотдаги коррупцияга қарши курашининг жорий ҳолатини ўрганиш дейилади, лекин айнан мавжуд ҳолат қандай шаклда таҳлил этилади, қайси жиҳатларга этибор қаратиш керак каби масалалар очиқланмаган. Худди, шунингдек, коррупциявий хавф-хатарларни аниқлашни ҳам бунга мисол қилиб келтириш мумкиндир.

Шулардан келиб чиқиб, ёндашувимизга кўра хорижий олим, эксперт фикрлари ва халқаро компанияларнинг тажрибалари умумлаштирган ҳолда илмий доирада коррупцияга қарши “комплаенс-назорат” тизимини ташкил этувчи зарурий элементларни қуйидаги шаклда келтириб ўтиш таклиф этилди.

Бунда, ушбу тизимни жорий этиш жараёнда давлат ва хусусий сектор иштирокчилари учун бир хил шаклда **Коррупцияга қарши махсус стратегияси** ишлаб чиқилиб, унда зарурий элементлар ҳам акс эттирилади:

**а)** раҳбариятнинг коррупцияга қарши курашишда шахсий жавобгарлик, наъмуна ва ташаббус кўрсатишини таъминлаш;

**б)** фаолиятда (давлат ва хусусий сектор) коррупциявий хавф-хатарлар юзага келиши мумкин бўлган соҳа-йўналишларни аниқ белгилаш (кадрлар сиёсати масалалари, бюджет маблағларини сарфланиши, давлат харидларини ўтказилиши, хорижий ташрифларни амалга ошириш, маълум лавозимдагиларни ротация каби қатор жараёнлар);

**с)** кадрлар сиёсатини тубдан қайта кўриб чиқиш (ходимларни ишга қабул қилиш ва лавозимларга тайинлашда танловлар ўтказиш, бунда таниш-билишлик, қариндош-уруғчилик ва маҳаллийчилик ҳолатларига йўл қўймаслик);

**д)** коррупцияга қарши курашиш фаолиятини амалга оширувчи махсус ваколатга эга бўлган алоҳида бўлим ташкил этиш (коррупцияга қарши “комплаенс-назорат” тузилмаси) ва унинг вазифаси, ҳуқуқ ва мажбурияти, ваколат доирасини аниқ белгилаб олиш;

**е)** фаолиятда коррупция хавфи мавжуд бўлган ҳар бир йўналишда манфаатлар тўқнашуви масалаларини тартибга солиш;

**ф)** коррупцияга қарши курашишга оид чора-тадбирларни белгилаш ва ушбу тизимни жорий қилишга оид ички меъёрий ҳужжатларни ишлаб чиқиш;

**г)** фаолиятни очиқ ва шаффофлигини таъминлаш (ишга қабул қилиш жараёнлари, бюджет ва бюджетдан ташқари маблағларнинг сарфланиши, ўтказилган давлат харидларига доир маълумотлар, тақдим этилаётган ойлик иш-ҳақларига оид маълумотларни мунтазам расмий сайтлар ва ижтимоий тармоқлар орқали жамоатчиликка етказиб бориш);

**ҳ)** фаолиятда коррупцияга оид ҳуқуқбузарликлар ҳақида хабар беришнинг аниқ тартибини яратиш (бунда коррупциявий ҳолатлар ҳақида хабар топган ходимнинг ҳаракати, мурожаат этиш тартиби ва унинг шахси сир сақлаш кафолатларининг таъминланиши);

**и)** совға, кўнгилочар дастурлар, меҳмондўстлик ва саёҳат сиёсати (тизимда совға миқдори, уни қабул ва тақдим этиш тартиби каби жараёнлар аниқ тартибга солиниши);

**ж)** мунтазам равишда ходимларнинг коррупцияга қарши курашишга оид саводхонлигини оширишга оид ўқитиш ва малака оширишини таъминлаш;

к) фаолиятни коррупцияга қарши курашишга оид стандартлар бўйича сертификатлаш (ISO 37001:2016)ни жорий этиш ва фаолият самарадорлигини назорат қилиб бориш (камида йилда 2 мартаба).

Ўйлашимизча, юқорида санаб ўтилган омиллар ушбу тизимни самарали ташкил этиш ва фаолият юритишидаги асосий жиҳатлар ҳисобланади ва миллий амалиётда кенг қўлланилиши мумкин бўлган намунавий элементлар сифатида келтиришимиз мумкин.

Шу билан бирга, “комплаенс-назорат” тизимини жорий этишдаги кейинги муҳим йўналиши, ушбу тизимни ташкилотда жорий этиш жараёнлари ва босқичлари ҳисобланади. Бир қатор амалиётчи экспертларнинг аниқ мисоллари ва олимларнинг илмий ёндашувларида ўз аксини топган бўлиб, уларни қуйидагича илмий таҳлил қиламиз. Ўзбекистоннинг давлат идоралари амалиётида ушбу тизимни жорий этишда халқаро ҳамкор сифатида жалб қилинган Италиянинг **KPMG халқаро аудиторлик** компанияси ҳисобланади.

KPMG компаниясининг асосий фаолияти аудит, солиқ, консалтинг, “комплаенс” хизматларини амалга оширишга қаратилган фирма бўлиб, 1870 йилда Лондон шаҳрида асос солинган бўлиб, бугунги кунда жаҳонда Deloitte, Ernst & Young ва PwC каби энг йирик тўртта халқаро аудиторлик компаниялари қаторидан ўрин олган.

Шунга кўра, “KPMGнинг “комплаенс-назорат” йўналиши эксперти **И.Бурдикова** давлат идоралари ва хусусий сектор фаолиятида тизимни жорий этишни қуйидагиларни кўрсатиб ўтади:

- ташкилотда коррупцияга қарши курашиш тизимининг жорий ҳолатини ўрганиш;
- мавжуд коррупциявий хавф-хатарлардан келиб чиқиб, уларни минималлаштириш чоралари ва назорат тадбирларини ишлаб чиқиш;
- коррупцияга қарши курашиш бўйича жорий этилган тартиб-таомил самарадорлигини белгиланган муддатларда баҳолаб, мониторинг қилиб бориш” [10, электрон манба].

Албатта, бу каби ёндашувлар фаолият жиҳатидан ўзаро яқин бўлган корхона ёки ташкилотларга мувофиқ келиши мумкин бўлиб, “**комплаенс-назорат**” тизимини **жорий этишдаги классик ёндашув**” деб эътироф этиш мумкин. Чунки, ушбу босқичларнинг деярли барчаси бир хил ёндашув, яъни коррупциявий хавфларни аниқлаш ва уларни баҳолаб боришдан иборат эканлигини тушуниш мумкин.

Фикримизча, мазкур ёндашув умумий маънода барча ташкилотларга тушуши мумкиндек, бироқ амалда олиб қараладиган бўлса бундай эмас. Чунки, ушбу ёндашувларда кўп жиҳатдан умумийлик билан чекланган қоидалар билан кифояланилган деб айтиш мумкин.

Давлат ва хусусий сектор фаолиятида “комплаенс-назорат” тизимини жорий этишда уларнинг коррупциявий хавф-хатарини таҳлил қилиш лозимдир, бироқ айнан ушбу қараш умумий фаолият шаклига кўра барча турдаги ташкилот ва корхоналарга мувофиқ келмайди. Яъни, давлат идораси ва хусусий сектор иштирокидаги корхона

ўртасида умумий тенденциялар мавжуд бўлиши мумкин, лекин уларнинг фаолият йўналишлари, бошқарув шакли, улардаги мавжуд ҳолат ва коррупциявий хавф-хатарлар мутлақо турлича ва турли шаклларда ташкил этилади.

Давлат ташкилотида коррупциявий хавф-хатар кўпроқ мансабдор шахс томонидан содир этиладиган хатти-ҳаракатларига боғлиқ бўлиб, унинг коррупция объекти этиб аксарият ҳолатларда давлат бюджети маблағларини ўзлаштириш ёки растрата йўли билан талон-торож қилиш бўлса ва маълум ҳолатларда унинг ҳаракат/ҳаракатсизлиги эвазига иккинчи, учинчи шахслардан пора олиш/беришдан иборат бўлади.

Бундан фарқли равишда, хусусий секторда коррупциявий хавф-хатар эса кўпроқ унинг эгаси, акциядорларига боғлиқ бўлмайди, аксинча, кўп ҳолатда корхонада самарали бошқарувнинг мавжуд эмаслиги, фаолият жараёнида юзага келадиган турли омиллар, аниқ мутахассис ва ходимларнинг тўғри танланмаганлиги каби қатор омилларни мисол сифатида келтириш мумкин.

Фикримизча, “комплаенс-назорат” тизимини жорий этиш жараёнларини айнан ҳозирги амалиётдан келиб чиқадиган бўлсак қуйидаги жараёнларни ўз ичига олади: Бунда, намунавий ишчи гуруҳ аъзоларини (8 нафар) қуйидагилардан ташкил топиши тавсия этилади, қоида тариқасида давлат ва хусусий сектор фаолиятдан қатъий-назар ташкилот раҳбари бошчилигида қуйидаги аъзоларни ўз ичига олади:

**кадрлар бўлинмаси, юридик хизмат** – ушбу тузилмалар ташкилот ходимлари билан кўпроқ мулоқотда бўлишини инобатга оладиган бўлсак уларни ишчи гуруҳдан ўрин олиши муҳимдир. Айниқса кадрлар бўлими нафақат фаолият юритаётган, балки ишга қираётган янги ходимларнинг коррупцияга мойиллиги ўрганиши, коррупциявий ҳолатлар, манфаатлар тўқнашувининг юзага келишига йўл қўймасликка қаратилган чораларни кўради;

**молия-хўжалик бўлинмаси** – ушбу тузилма ташкилот ходимларининг ўз вазифаларини амалга ошириши учун шароит яратиши, ташкилот фаолиятини моддий техник жиҳатдан таъминлашни амалга оширади;

**ички назорат ва хавфсизлик тузилмалари** – ушбу тузилма ташкилотда тартиб-интизомни сақлаш, ходимларнинг маънавий-ахлоқий юриш-туришини назорат қилган ҳолда ташкилотдаги соғлом муҳитни сақлашда катта ўрин тутади;

**иқтисодиёт ва бухгалтерия тузилмаси** – ушбу тузилма ташкилотдаги пул маблағлари айланиши, мақсадли фойдаланиши ташкил этиш ва бу жараёнларда суиистеъмолликларнинг вужудга келмаслиги учун жавобгар саналади;

**тизимли таҳлил ва прогнозлаштириш тузилмаси** – жорий ва узоқ муддатга мўлжалланган режаларни тузиш ва уни амалга ошириш, шунингдек, ташкилотдаги коррупциявий омилларни бартараф этишга қаратилган дастурларни тадбиқ этишда муҳим аҳамият касб этади;

**биринчи бўлим ва шахсий хавфсизлик тузилмалари** шулар жумласидандир.

Раҳбарият ташаббуси билан ишчи гуруҳ таркибига ташкилот фаолиятининг ўзига хос жиҳатлари инобатга олинган ҳолда бошқа таркибий тармоқлардан мутахассислар ҳам жалб қилиниши мумкин бўлади.

Юқорида келтирилган фикрлар ва таҳлил қилинган барча ёндашувларни умумлаштирган ҳолда давлат ташкилотлари ва хусусий сектор иштирокидаги корхоналар, банклар, хўжалик юритувчи субъектлар ва бошқалар фаолиятининг ўзига хос хусусиятлари, улардаги коррупциявий хавф-хатарлардан келиб чиққан ҳолда муаллиф томонидан коррупцияга қарши “комплаенс-назорат” тизимини жорий этиш бўйича **тавсиявий босқичлари** ишлаб чиқилди.

**1-босқич:** ташкилотнинг коррупцияга қарши курашиш соҳасидаги мавжуд ҳолатни таҳлил қилиш:

**2-босқич:** ташкилотнинг коррупцияга қарши курашишга оид чора-тадбирлар мажмуини ва ички идоравий назорат механизмларини ишлаб чиқиш:

**3-босқич:** ташкилотнинг коррупцияга қарши “комплаенс-назорат” тизимини жорий этиш тартиби ни белгилаш

**4-босқич.** Ташкилотнинг коррупцияга қарши ички назорат тизими жорий этилишининг самарадорлигини баҳолаш.

**Хулоса қилиб айтганда,** юқоридагилардан таҳлиллар асосида коррупцияга қарши “комплаенс-назорат” тизимини жорий этиш босқичлари, жараёнлари ва умуман ташкил этиш тартиби, унинг зарурий элементлари ҳар бир ташкилотнинг фаолияти ва ўзига хос хусусиятлари, ундаги коррупциявий хавф-хатарлар мувофиқ равишда ва индивидуаллик асосида белгиланади.

## ИҚТИБОСЛАР/СНОСКИ/REFERENCES

1. Mini vandePol Baker & McKenzie 5 Essential Elements of Compliance//Corporate Compliance Global, 2014 [Электрон манба]. URL: [https://www.bakermckenzie.com/~media/Files/BDSU\\_ploads/Document\\_s/global%20corporate%20compliance\\_br\\_compliance\\_fiveessentialelements\\_12.pdf](https://www.bakermckenzie.com/~media/Files/BDSU_ploads/Document_s/global%20corporate%20compliance_br_compliance_fiveessentialelements_12.pdf)

2. Ahmed Mahmoud Hany Aly Awad “A compliance management framework for business process models” Business process technology group hasso plattner institute, University of Potsdam, Germany// Dissertation zur erlangung des akademischen grades “Doctor rerum naturalium” (dr. rer. nat.), may 2010 [Электрон манба]. URL: <https://d-nb.info/1011721910/34>

3. Н. Эрмакова COMPLAENS-КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ КОРПОРАЦИЙ// 2014, [Электрон манба]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/komplaens-kontrol-v-sisteme-vnutrennego-kontrolya-korporatsiy/viewer>

4. “Anti-bribery and corruption compliance programme guidance” of for Rolls-Royce group third parties, CBS 1005428 December 2022. [Электрон манба]. URL: [https://ourcode.rolls-royce.com/~media/Files/R/Rolls-Royce-COC/documents/sup\\_porting-documents/ABC\\_Compliance\\_Programme\\_Guide.pdf](https://ourcode.rolls-royce.com/~media/Files/R/Rolls-Royce-COC/documents/sup_porting-documents/ABC_Compliance_Programme_Guide.pdf)

5. Emil Moschella and Donna Boehme “The Private Sector as a Model for Government Compliance and Ethics Programs” 12 October 2010. [Электрон манба]. URL: <http://compliancestrategists.com/csblog/wp-content/uploads/2013/12/The-Private-Sector-as-a-Model-for-Government-Compliance-and-Ethics-Programs.pdf>

6. P.G. Pererva, Gy. Kocziszky, M. Somosi Veres “Compliance Program” - Kharkiv-Miskolc-2019. –P.79. [Электрон манба]. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/333611867.pdf>

7. Jeff J. Marwil and Jerry J. Burgdoerfer “Compliance Programs for Private Companies” August 2016 [Электрон манба]. URL: <https://jenner.com/system>

8. Compliance handbook/ dated January 17,2018/ Approved by Supervisory Board of JSC GM Uzbekistan [Электрон манба]. URL: [https://uzautomotors.com/documents/compliance/compliance\\_handbook\\_in\\_english.pdf](https://uzautomotors.com/documents/compliance/compliance_handbook_in_english.pdf)

9. Code of ethics and compliance/ dated January 17, 2018/ Approved by Supervisory Board of JSC GM Uzbekistan [Электрон манба]. URL: [https://uzautomotors.com/documents/compliance/code\\_of\\_ethics\\_and\\_compliance\\_in\\_english.pdf](https://uzautomotors.com/documents/compliance/code_of_ethics_and_compliance_in_english.pdf)

10. “KPMG” компанияси хақида маълумот [Электрон манба]. URL: <https://kpmg.com/uz/ru/home/insights/2021/02/kpmg-in-uzbekistan.html>