

## ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СИСТЕМЫ АНТИКОРРУПЦИОННОГО КОМПЛАЕНСА: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И КАЗАХСТАНСКАЯ ПРАКТИКА

**Ержан ЖАРОВ\*** кандидат экономических наук, приглашенный научный сотрудник,  
Сиракьюзский университет, г. Сиракьюз, США, [yerzhan.zharov@apa.kz](mailto:yerzhan.zharov@apa.kz)

Дата поступления рукописи в редакцию: 27/09/2022

DOI: 10.52123/1994-2370-2022-912

УДК 342.5

МРНТИ 10.15.33

**Аннотация.** Важным дискуссионным вопросом, который встает перед организациями квазигосударственного сектора Республики Казахстан, является выбор инструментов оценки эффективности системы антикоррупционного комплаенса. В данной статье приведена сравнительная характеристика существующих подходов к оценке результативности, разработанные международными организациями и государственными органами зарубежных стран. Выявлено, что зарубежные методики могут отличаться в зависимости от используемых инструментов оценки, а также степени и характера детализации оценки. Определены основные недостатки данных подходов с учетом перспектив их использования в казахстанской практике. Обоснована необходимость разработки национальной методики оценки системы антикоррупционного комплаенса с использованием совокупности экспертных оценок, методов самооценки и количественного анализа.

**Ключевые слова:** антикоррупционный комплаенс, квазигосударственный сектор, оценка эффективности, инструменты оценки, международные стандарты.

**JEL коды:** D73, F68, M14, M38.

**Аңдатпа.** Қазақстан Республикасындағы квазимемлекеттік сектор ұйымдарының алдында тұрған маңызды мәселе сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс жүйенің тиімділігін бағалау тәсілін таңдау болып табылады. Бұл мақалада халықаралық ұйымдар мен шет елдердің мемлекеттік органдары әзірлеген аталған жүйе нәтижелілігін бағалаудың қолданыстағы тәсілдерінің салыстырмалы сипаттамасы келтірілген. Шетелдік әдістемелер пайдаланылатын бағалау тәсілдеріне, сондай-ақ бағалауды нақтылау дәрежесі мен сипатына байланысты ерекшеленуі мүмкін екені анықталды. Осы тәсілдердің қазақстандық тәжірибеде пайдалану перспективаларын ескере отырып негізгі кемшіліктері айқындалды. Сараптамалық бағалаулар жиынтығын, өзін-өзі бағалау және сандық талдау әдістерін қолдана отырып, сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс жүйесін бағалаудың ұлттық әдістемесін әзірлеу қажеттілігі негізделген.

**Түйін сөздер:** сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс, квазимемлекеттік сектор, бағалау тәсіл, тиімділік белгісі, халықаралық стандарттар.

**JEL кодтар:** D73, F68, M14, M38.

**Abstract.** An important debatable issue that arises before the organizations of the quasi-public sector of the Republic of Kazakhstan is the choice of a tool for assessing the effectiveness of the anti-corruption compliance system. This article provides a comparative description of existing approaches to assessing the effectiveness developed by international organizations and government agencies of foreign countries. It has been revealed that foreign methods may differ depending on the assessment tools used, as well as the degree and nature of detailed assessment. Determined the main shortcomings of these approaches, considering the prospects of their use in the practice of Kazakhstan. The need to develop a national methodology for assessing the system of anti-corruption compliance using a combination of expert evaluations, methods of self-assessment and quantitative analysis is justified.

**Keywords:** anti-corruption compliance, quasi-public sector, effectiveness assessment, assessment tools, international standards.

**JEL codes:** D73, F68, M14, M38.

### Введение

На сегодняшний день в международной практике одним из наиболее эффективных инструментов,

позволяющих предупредить совершение коррупционных преступлений и снизить уровень коррупционных рисков в организациях, является антикоррупционный комплаенс.

\* Автор для корреспонденции: Е.Жаров, [yerzhan.zharov@apa.kz](mailto:yerzhan.zharov@apa.kz)

В Республике Казахстан широкое распространение антикоррупционный комплаенс получил после введения в октябре 2020 года законодательного требования о наличии антикоррупционных комплаенс-служб в субъектах квазигосударственного сектора (ИПС Adilet, 2015).

При построении и реализации антикоррупционных комплаенс-систем квазигосударственные организации сталкиваются с рядом проблем, одним из которых является вопросы оценки их эффективности и результативности. Данный элемент комплаенс системы является чрезвычайно важным, поскольку позволяет не только оценить степень несоответствия системы комплаенса установленным требованиям, но также определить меры по их улучшению с последующим проведением мониторинга. Вместе с тем практика показывает, что организации квазигосударственного сектора Республики Казахстан на сегодняшний день пока уделяют недостаточно внимания оценке эффективности системы, больше делая упор на внедрение других элементов комплаенс-программы.

С целью дополнительного уточнения причин необходимости внедрения механизмов оценки функционирования комплаенс-систем, рассмотрим следующую выдвинутую мной гипотезу: наличие процедур оценки и мониторинга позволяет повысить эффективность системы антикоррупционного комплаенса в организации.

### Материалы и методы

Деятельность комплаенс-службы и выстроенная вокруг него система антикоррупционного комплаенса должна использоваться руководством организации для решения реальных проблем, связанных с коррупцией, и приносить надлежащий эффект. Для определения соответствия антикоррупционного комплаенса организации международным стандартам, законодательным требованиям и внутренним документам, необходимы инструменты оценки результативности, позволяющие на

постоянной основе и своевременно выявлять и устранять проблемы, а также обеспечивать процесс непрерывного улучшения и совершенствования системы (Stober, 2019).

На данный момент в Казахстане не разработаны требования и рекомендации по проведению оценки систем антикоррупционного комплаенса, которые бы обеспечивали организации необходимым инструментарием проведения данной оценки на основе конкретных критериев и показателей. Сложившаяся ситуация осложняет понимание руководителей организаций квазигосударственного сектора того, насколько важна для антикоррупционного комплаенса оценка результативности. Это приводит к тому, что на практике организации зачастую всерьез не рассматривают возможность интеграции системы оценки эффективности в свои комплаенс-программы. Как правило, зачастую, превалирует склонность использовать привычные, но не всегда эффективные подходы, а именно, оценивать эффективность системы комплаенс и деятельность комплаенс-служб посредством:

- проведения анкетирования среди сотрудников и стейкхолдеров;
- сравнения показателей в динамике (количество выявленных коррупционных и этических правонарушений, количество рисков, выявленных в ходе анализа коррупционных рисков и т.д.);
- анализа реализации плана по противодействию коррупции и т.д.

Следует отметить, что в зарубежной практике существует большое количество разработанных и адаптированных инструментов оценки результативности комплаенс-систем, на которые могут ориентироваться субъекты квазигосударственного сектора нашей страны.

К ним можно отнести: Международный стандарт ISO 37001 «Система менеджмента борьбы со взяточничеством», Руководство Министерства юстиции США «Оценка комплаенс-программ организации», Рекомендации COSO по управлению комплаенс-рисками, Практические

антикоррупционные рекомендации для бизнеса (Сингапур) и Рекомендации для юридических лиц государственного и частного секторов в предотвращении коррупции (Франция).

В таблице ниже приведены инструменты анализа и оценки комплаенс-систем, содержащиеся в международных документах (таблица 1).

**Таблица 1 – Краткая характеристика подходов оценки эффективности комплаенс-программ**

№	Организация	Стандарт/руководство	Инструменты анализа и оценки результатов деятельности
1	Антикоррупционное агентство Франции	The French anti-corruption agency guidelines	- внутренний аудит
2	COSO	Управление комплаенс-рисками: применение системы управления рисками организации (Compliance Risk Management: Applying the COSO ERM Framework)	- независимая оценка комплаенс-системы; - бенчмаркинг с аналогичными комплаенс-системами в схожих организациях; - оценка комплаенс-культуры; - Exit интервью.
3	Бюро по расследованию коррупционных практик Сингапура	Практические антикоррупционные рекомендации для бизнеса (Practical Anti-Corruption Guide for Business in Singapore)	- внутренний и внешний аудит; - документированное ведение учета; - операционные процедуры для рискованных процессов.
4	Министерство юстиции США	Руководство «Оценка комплаенс-программ организации»	- чек-лист вопросов для оценки эффективности комплаенс-программ
5	Международная организация ISO	Стандарт ISO 37001 «Система менеджмента противодействия коррупции»	- внутренний аудит; - анализ со стороны руководства; - анализ комплаенс-службы.

*Примечание: составлена автором*

С целью определения перспектив использования данных зарубежных методик оценки эффективности антикоррупционных комплаенс-программ в казахстанской практике, рассмотрим их характеристики, определим недостатки, а также проведем их сравнение с учетом специфики использования, степени и характера детализации.

В данном исследовании использовались метод системного и сравнительного анализа, графический метод, абстракция, ретроспективный метод.

### Результаты

Пристального внимание заслуживают Рекомендации для юридических лиц государственного и частного секторов в предотвращении коррупции, выпущенные Антикоррупционным агентством Франции в 2020 году. В рекомендациях делается особый акцент на том, чтобы

эффективность антикоррупционных мер и процедур регулярно оценивалось в ходе внутреннего аудита. Внутренний аудит должен гарантировать, что антикоррупционная программа организации соответствует всем законодательным требованиям, эффективно реализуется и поддерживается в актуальном состоянии, а на все выявленные коррупционные риски установлены действенные меры защиты (The French Anti-Corruption Agency, 2020). В рекомендациях приведен чек-лист вопросов для каждого из элементов антикоррупционной комплаенс-программы, которые аудитор может использовать при оценке их эффективности.

К примеру, для оценки эффективности обучения и внутренней системы информирования о подозрениях приведены следующие рекомендации (таблица 2).

**Таблица 2 – Рекомендации Антикоррупционного агентства Франции по проведению оценки эффективности в разрезе 2 элементов комплаенс-программы**

Процедуры	Рекомендации
Обучение	<ul style="list-style-type: none"> <li>- убедится, что запланированное обучение было действительно проведено, в частности лицам, кто подвержен коррупционным рискам, и лицам, отвечающими за реализацию антикоррупционных программ;</li> <li>- проверка согласованности содержания обучения в отношении целевой аудитории и характеру коррупционных рисков, с которыми она сталкивается.</li> </ul>
Информирование о подозрениях	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мониторинг за правильным использованием процедуры информирования;</li> <li>- качественный и количественный анализ полученных за текущий период сообщений о нарушениях;</li> <li>- проверка ответов на полученные сообщения;</li> <li>- проверка процедуры архивирования отчетов.</li> </ul>

*Примечание: составлена автором*

Данные рекомендации полезные тем, что в них даны вопросы, которые нужно дать в отношении каждого из элементов комплаенс системы. Вместе с тем данный перечень, конечно же, не является исчерпывающим, поскольку каждая система по своей сути индивидуальна, соответственно, организациям квазигосударственного сектора можно использовать данные рекомендации как ориентир, и при этом разрабатывать вопросы для элементов своей системы самостоятельно, учитывая уровень и характер рисков, с которыми они сталкиваются.

Следует отметить, что Франция одна из немногих стран, в которой предусмотрена ответственность за отсутствие антикоррупционных комплаенс системы в организациях и, соответственно, вопрос обеспечения эффективности систем является важным.

Широкий диапазон мер представлен в рекомендациях COSO «Управление комплаенс-рисками: применение системы управления рисками организации», где вопросам оценки комплаенс-системы посвящен отдельный компонент «Мониторинг и внедрение изменений». В рамках мониторинга и контроля эффективности комплаенс-системы акцент делается на важности дизайна комплаенс-программы, в частности насколько адекватно она встроена в организационно-управленческую деятельность организации (место, роль, задачи, функции, ресурсы), степени ее реализации сотрудниками на практике. Кроме того, организациям рекомендуется проводить периодическую, независимую, и внутреннюю оценку комплаенс-системы для ее успешной работы, а также бенчмаркинг с аналогичными комплаенс-системами в схожих по специфике организациях (таблица 3).

**Таблица 3 – Мероприятия в рамках мониторинга и оценки эффективности комплаенс-программы в соответствии с рекомендациями COSO**

Компонент 4 – Мониторинг и внедрение изменений	
Анализ рисков и эффективность деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка комплаенс культуры организации.</li> <li>- Включение антикоррупционных положений в договоры с третьими лицами.</li> <li>- Внедрение анализа причин и следствии для выявления комплаенс-нарушений.</li> <li>- Получение обратной связи от обратившихся на горячую линию, участников тренингов, от сотрудников в рамках опросов и интервью при увольнениях.</li> </ul>

	- Внедрение и мониторинг со стороны руководства, составление плана корректирующих действий.
Повышение эффективности систем управления рисками	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обеспечение информированности о текущих трендах в оценке комплаенс-рисков.</li> <li>- Периодическая самооценка комплаенс-функцией программы по комплаенс и этике.</li> <li>- Периодическая независимая оценка комплаенс программы организации.</li> <li>- Сравнительный анализ комплаенс-программы с аналогичными программами в схожих по специфике организациях.</li> <li>- Оценка эффективности процесса оценки комплаенс-рисков на периодической основе.</li> <li>- Активная роль внутреннего аудита в периодической оценке эффективности по комплаенс и этике</li> </ul>

*Примечание: составлена автором*

Меры, содержащиеся в Руководстве COSO, достаточно всесторонние, в частности, в качестве одного из инструментов оценки эффективности деятельности, COSO рекомендует проводить интервью с сотрудниками после их увольнений (exit-интервью). Exit-интервью позволяет получить объективную обратную связь в виду готовности бывших сотрудников к откровенному и открытому разговору. К примеру, можно получить информацию о возможных конфликтах в организации, уровне корпоративной культуры, недостатках в процессах, о возможных нарушениях со стороны отдельных сотрудников и возможности развития, которые могут быть не в зоне видимости менеджмента организации (COSO, 2020).

Следует упомянуть о Практических антикоррупционных рекомендациях для бизнеса, выпущенные Бюро по расследованию коррупционных практик Сингапура в 2017 году. В них включены 4 ступени по противодействию коррупции для внедрения в организациях: обеспечение функционирования, оценивание, контроль и коммуникации, отслеживание. Инструменты оценки системы комплаенс отражены в двух из них – контроль и коммуникации, отслеживание.

Контроль и коммуникации подразумевают внедрение внутренних контролей, позволяющих снизить вероятность совершения сотрудниками нарушений, и оценить готовность системы противостоять подобным случаям. К таким контролям относятся

следующее: 1) все транзакции должны быть задокументированы и правильно отражены в учете организации; 2) должны быть разработаны четкие и конкретные операционные процедуры для тех процессов, где риск составляет выше минимального уровня; 3) проведение в организации регулярных внутренних аудиторских проверок с целью мониторинга соблюдения сотрудниками установленных требований и процедур, а также выявления проблемных зон в функционировании комплаенс-системы.

Раздел «Отслеживание» содержит следующие рекомендации, касающиеся оценки эффективности комплаенс-системы:

1) Проведение на регулярной основе анализа и оценки антикоррупционной комплаенс-системы в части ее эффективности и устойчивости в долгосрочной перспективе, а также эффективности поддержания низких операционных расходов.

2) Улучшение комплаенс-системы, посредством внесения изменений и корректировок в антикоррупционные процедуры, в связи с изменением бизнес-среды и контекста организации, к которым можно отнести реорганизацию, расширение и изменение деятельности организации, появление новых бизнес-процессов и новых заинтересованных сторон, а также изменение регуляторных требований (Corrupt Practices Investigation Bureau, 2017).

Следует отметить, что указанные сингапурские рекомендации



недостаточно детализированы и могут быть полезны организациям как «взгляд сверху» на комплаенс-систему, при этом искать методологические ответы, связанные с использованием элементов оценки, придется самостоятельно.

Интересный подход к оценке комплаенс-программ, предлагается в руководстве «Оценка комплаенс-программ организации», разработанной Министерством юстиции США в 2020 году. Руководство содержит чек-лист вопросов, который предназначен для прокуроров при принятии решений о том, была ли комплаенс-система компании

эффективной на момент совершения коррупционного правонарушения или на момент вынесения обвинения. Кроме того, данный чек-лист может быть полезным самим компаниям, которые с помощью данного инструментария смогут оценивать свои комплаенс-системы самостоятельно. Чек-лист содержит три базовых вопроса которые должны быть заданы (U.S. Department of Justice, 2020). Следует отметить, что каждый из вопросов включают подробную детализацию, которая привязана к элементам комплаенс-программ (таблица 4).

**Таблица 4 – Базовые вопросы об эффективности комплаенс-программ, в соответствии с методикой Министерства Юстиции США**

Вопрос	Перечень затронутых элементов программы
1) Хорошо ли разработана комплаенс-программа организации?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оценка рисков;</li> <li>- политики и процедуры;</li> <li>- подготовка кадров и коммуникации;</li> <li>- конфиденциальная структура отчетности;</li> <li>- процедура расследования;</li> <li>- проверка стейкхолдеров;</li> <li>- слияния и поглощения.</li> </ul>
2) Применяется ли программа добросовестно?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тон сверху (приверженность и вовлеченность руководства);</li> <li>- независимость комплаенс-службы;</li> <li>- наличие необходимых ресурсов;</li> <li>- стимулы;</li> <li>- дисциплинарные меры.</li> </ul>
3) Работает ли комплаенс программа на практике?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постоянное улучшение системы;</li> <li>- регулярная оценка и мониторинг;</li> <li>- расследования правонарушений;</li> <li>- анализ и устранение недобросовестных действий.</li> </ul>

*Примечание: составлена автором*

Важно отметить, что в соответствии с руководством Министерства Юстиции США, при оценке комплаенс-программ учитываются такие факторы, как размер организации, сфера и специфика деятельности, юрисдикция, регуляторная среда, что позволяет индивидуально подойти к каждой конкретной организации.

Системный подход к оценке результативности комплаенс-программ

содержится в международном стандарте ISO 37001, разработанный Международной организацией по стандартизации. Данный подход основан на использовании таких инструментов, как периодическая проведение внутреннего аудита, анализа со стороны руководства (топ-менеджмент, наблюдательный совет), а также анализа информации, предоставленной комплаенс-службой (рисунок 1).



**Рисунок 1 – Оценка эффективности системы антикоррупционного комплаенс в соответствии с ISO 37001 (Примечание: составлен автором)**

Согласно ISO 37001, организации должны проводить внутренние аудиты с запланированным интервалом времени с целью определения работоспособности системы антикоррупционного менеджмента организации и установления ее соответствия установленным критериям и требованиям настоящего международного стандарта (Cert Academy, 2016). Следует отметить, что при всех своих плюсах (систематичность, независимость), внутренний аудит сам по себе не обеспечивает системной оценки эффективности, поскольку выбор объектов зачастую носит выборочный характер и зависит от субъективных факторов, таких как опыт, квалификации и предвзятость аудиторов. Кроме того, аудит – это всегда количественная оценка, и в этом смысле свидетельством эффективности функционирования системы антикоррупционного менеджмента не всегда может являться его соблюдение определенному количеству требований или рекомендаций стандарта ISO 37001. В этой связи организация периодически

использует инструменты самооценки, к которым относится анализ системы комплаенс-службой и руководством организации. Самооценка представляет собой комплексный и регулярный анализ системы, который дает возможность выявить и устранить проблемные области, а также установить показатели и основные направления улучшения функционирования системы (Murphy, 2019). Применение внутреннего аудита вместе с инструментами самооценки позволяет организации обеспечить системную работу по оценке эффективности системы с возможностью ее постоянного совершенствования.

### **Обсуждение и выводы**

В результате проведенного исследования можно сделать вывод, что существует большое количество международных инструментов оценки результативности системы антикоррупционного комплаенса, которые являются универсальными и могут использоваться субъектами квазигосударственного сектора. К

примеру, следует отметить, подход Министерства Юстиции США, который учитывает специфику деятельности и размер организации, что позволяет адаптировать данный инструмент практически к каждой организации. Рекомендации Бюро по расследованию коррупционных практик Сингапура могут быть полезны организациям, впервые внедряющие систему оценки, так как в них раскрываются базовые понятия о процессе оценки, а также даны основные шаги.

Организациям квазигосударственного сектора, которые уже имеют определенный опыт в оценке, стоит обратить внимание на достаточно проработанные инструменты, предлагаемые международной организацией COSO и Антикоррупционным агентством Франции. Отдельно следует выделить подходы, содержащиеся в международном стандарте ИСО 37001. Их очевидным преимуществом является то, что они предлагают совокупность экспертных оценок (внутренний и внешние аудиты) и методов самооценки эффективности системы антикоррупционного комплаенса, которые позволяют более комплексно проанализировать ее эффективность.

Вместе с тем, следует отметить, что существующие в настоящее время зарубежные системы оценки не являются совершенными, ввиду отсутствия в них количественных методов оценки, позволяющих, например, оценить

систему с точки зрения экономической эффективности. Эффект от расходов – это очень важный показатель, поскольку результативной можно назвать только такую систему, которая предотвращает коррупционные и иные незаконные нарушения при оптимальных затратах усилий и финансовых ресурсов (Кильюшина М.А., 2020). Сегодня содержание комплаенс функции является существенной статьей затрат в бюджете организации, которая включают расходы на оплату труда комплаенс-офицерам, обучение персонала в области противодействия коррупции, проведение анализа коррупционных рисков и аудита и т.д. В этой связи разработка показателей, которые оценивают в абсолютном либо в относительном выражении затраты на комплаенс, с учетом их динамики и взаимосвязи с различными элементами комплаенс-программы, позволила бы придать оценке большую точность и наглядность.

Данное обстоятельство обуславливает проведение дальнейших исследований на эту тему, результатами которых станет подготовка комплексной оценки эффективности функционирования системы антикоррупционного комплаенса с элементами экспертной оценки, самооценки и анализа «затраты-выгоды», а также выработка практических рекомендации по ее реализации в организациях квазигосударственного сектора Республики Казахстан.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Adilet (2015). Закон Республики Казахстан «О противодействии коррупции» от 18 ноября 2015 года № 410-V. Retrieved from: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000410>
- Cert Academy (2016). Международный стандарт ISO 37001:2016. Retrieved from: <https://iso-management.com/wp-content/uploads/2019/10/ISO-37001-2016.pdf>
- Corrupt Practices Investigation Bureau (2017). Practical Anti-Corruption Guide for Business in Singapore. Retrieved from: [https://www.cpib.gov.sg/files/pact\\_2018.pdf](https://www.cpib.gov.sg/files/pact_2018.pdf)
- COSO (2020). Compliance Risk Management: Applying the COSO ERM Framework. Retrieved from: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/Compliance-Risk-Management-Applying-the-COSO-ERM-Framework.pdf>
- Кильюшина М.А. (2020). Подходы к оценке эффективности антикоррупционных комплаенс систем. The Scientific Heritage, (56–6), 21–27. doi: 10.24412/9215-0365–2020-56-6-21-27
- Murphy, Joseph E., (2019). The ISO 37001 Anti-Corruption Compliance Program Standard: What's Good, What's Bad, and Why It Matters Retrieved from: <https://ssrn.com/abstract=3315737> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3315737>
- Stöber, T., Kotzian, P. & Weißenberger, B.E. (2019). Design matters: on the impact of compliance program design on corporate ethics. Bus Res 12, 383–424



- The French Anti-Corruption Agency (2020). the French Anti-Corruption Agency Guidelines to help Public and Private Sector Entities to Prevent and Detect Bribery, Influence Peddling, Extortion by Public Officials. Retrieved from <https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/files/French%20AC%20Agency%20Guidelines%20.pdf>
- U.S. Department of Justice (2020) Evaluation of Corporate Compliance Programs. Retrieved from: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>

## REFERENCES

- Adilet (2015). Law of the Republic of Kazakhstan "On Combating Corruption" dated November 18, 2015 No. 410-V Retrieved from: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000410>
- Cert Academy (2016). Международный стандарт ISO 37001:2016. Retrieved from: <https://iso-management.com/wp-content/uploads/2019/10/ISO-37001-2016.pdf>
- Corrupt Practices Investigation Bureau (2017). Practical Anti-Corruption Guide for Business in Singapore. Retrieved from: [https://www.cpib.gov.sg/files/pact\\_2018.pdf](https://www.cpib.gov.sg/files/pact_2018.pdf)
- COSO (2020). Compliance Risk Management: Applying the COSO ERM Framework. Retrieved from: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/Compliance-Risk-Management-Applying-the-COSO-ERM-Framework.pdf>
- Kilyushina M.A. (2020). Approaches to evaluating the effectiveness of anti-corruption compliance systems. The Scientific Heritage, (56–6), 21–27. doi: [10.24412/9215-0365-2020-56-6-21-27](https://doi.org/10.24412/9215-0365-2020-56-6-21-27)
- Murphy, Joseph E., (2019). The ISO 37001 Anti-Corruption Compliance Program Standard: What's Good, What's Bad, and Why It Matters Retrieved from: <https://ssrn.com/abstract=3315737> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3315737>
- Stöber, T., Kotzian, P. & Weißenberger, B.E. (2019). Design matters: on the impact of compliance program design on corporate ethics. Bus Res 12, 383–424
- The French Anti-Corruption Agency (2020). the French Anti-Corruption Agency Guidelines to help Public and Private Sector Entities to Prevent and Detect Bribery, Influence Peddling, Extortion by Public Officials. Retrieved from <https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/files/French%20AC%20Agency%20Guidelines%20.pdf>
- U.S. Department of Justice (2020) Evaluation of Corporate Compliance Programs. Retrieved from: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>

**СЫБАЙЛАС ЖЕМҚОРЛЫҚҚА ҚАРСЫ КОМПЛАЕНС ЖҮЙЕСІНІҢ НӘТИЖЕЛІЛІГІН БАҒАЛАУ ТӘСІЛДЕРІ: ШЕТЕЛДІК ТӘЖІРИБЕ ЖӘНЕ ҚАЗАҚСТАНДЫҚ ШЫНДЫҚ**  
*Ержан ЖАРОВ, шақырылған ғылыми қызметкер, Сиракьюз университеті, Сиракьюз, АҚШ, yerzhan.zharov@apa.kz;*

**APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF THE ANTI-CORRUPTION COMPLIANCE SYSTEM: FOREIGN EXPERIENCE AND KAZAKHSTAN'S PRACTICE**  
*Yerzhan ZHAROV, visiting fellow, Syracuse University, Syracuse, USA, yerzhan.zharov@apa.kz.*