

Лекция по Модулю 5: «Карта комплаенс-рисков и дорожная карта: методика разработки и типичные ошибки»

Цель лекции: научить слушателей формировать карту комплаенс-рисков и дорожную карту мероприятий, чтобы системно закрывать выявленные и оценённые риски, а также уметь обосновывать принятые меры при проверках и в возражениях (с учётом вашего интереса к аргументации для контрольных органов и подготовке пояснений).

1. В чём разница между картой рисков и дорожной картой

Это два связанных, но разных документа:

- **Карта комплаенс-рисков** — это «фотография» ситуации: какие риски есть, насколько они серьёзны, где находятся, как квалифицируются по закону. Это основа для принятия решений.
- **Дорожная карта мероприятий по снижению рисков** — это «план действий»: что делаем, когда, кто отвечает, как поймём, что стало лучше (показатели успеха).

Для контрольных органов (в том числе Счётной палаты, ФАС, прокуратуры) наличие обоих документов показывает:

1. **Осознанность:** мы знаем, где у нас слабые места.
 2. **Плановость:** мы не ждём нарушений, а заранее снижаем риски.
 3. **Измеримость:** мы можем подтвердить, что меры реально внедрены и работают (через КПЭ, акты, реестры).
-

2. Карта комплаенс-рисков: структура и наполнение

Карта рисков — это систематизированный перечень рисков с их оценкой и привязкой к процессам и нормам закона. Её можно вести в Excel, в корпоративной системе документооборота или в простой таблице на сетевом диске.

Обязательные поля карты

Поле	Зачем нужно	Как заполнять (пример)
Процесс/подпроцесс	Привязка к реальной работе	«Формирование ТЗ на закупку услуг по уборке»
Риск	Чёткое описание события	«ТЗ содержит характеристики, соответствующие только одному поставщику»
Точка риска (операция)	Конкретный шаг, где возникает риск	«Подготовка проекта ТЗ специалистом контрактной службы»

Поле	Зачем нужно	Как заполнять (пример)
Вероятность (1–4)	Оценка по шкале из Модуля 4	«3 — высокая: практика показывает регулярные случаи»
Последствия (1–4)	Что может произойти	«3 — высокие: предписание ФАС, отмена закупки, спор»
Уровень риска (×)	Вероятность × последствия	«9 — высокий»
Нормативная квалификация	Ссылка на норму права	«Ст. 17 ФЗ № 135-ФЗ»
Текущие меры контроля	Что уже делается	«Правовая экспертиза проекта ТЗ юристом»
Остаточный риск	Какой риск остаётся после мер	«6 — умеренный (контроль не всегда достаточен)»
Рекомендуемые меры	Что нужно добавить	«Внедрить чек-лист экспертизы ТЗ, рыночный анализ характеристик»
Ответственный	Кто отвечает за реализацию	«Руководитель контрактной службы»
Срок реализации	Когда меры должны быть внедрены	«До 30.09.2026»
Показатель успеха (КПЭ)	Как поймём, что риск снижен	«Доля проектов ТЗ, прошедших проверку по чек-листу — 100%»

С учётом ваших задач по отчётности и КПЭ: именно поле **«Показатель успеха»** делает карту рисков не просто «списком проблем», а инструментом управления и доказательной базой.

3. Как формировать карту: пошаговый алгоритм

1. **Возьмите перечень рисков из Модуля 3 (идентификация) и оценки из Модуля 4 (ранжирование).**
2. **Сгруппируйте риски по процессам** (закупки, субсидии, имущество, услуги). Это упрощает управление и отчётность.
3. **Для каждого риска пропишите текущие меры контроля** (что уже есть: экспертиза, согласования, протоколы).
4. **Оцените остаточный риск:** если текущие меры не снижают риск до приемлемого уровня, укажите рекомендуемые меры.
5. **Назначьте ответственных и сроки**, а также пропишите КПЭ (как вы поймёте, что стало безопаснее).
6. **Утвердите карту** приказом или протоколом комиссии по комплаенсу. Это важно для правовой позиции: «мы не просто составили таблицу, а официально признали риски и начали их снижать».

4. Дорожная карта мероприятий: структура и логика

Дорожная карта — это план по снижению рисков, сформированный на основе карты рисков. Она должна быть конкретной, измеримой и реалистичной.

Типовая структура дорожной карты

№	Мероприятие	Цель (какой риск снижает)	Ответственный	Срок	Ресурсы	Показатель успеха (КПЭ)	Статус
1	Внедрить чек-лист экспертизы проектов ТЗ	Снизить риск «ТЗ под одного поставщика»	Руководитель КС	30.09.2026	Шаблон чек-листа, обучение	Доля проектов ТЗ с отметкой о проверке по чек-листу $\geq 95\%$ 100%	В работе
2	Разработать шкалу баллов для оценки заявок на субсидии	Снизить субъективность отбора	Руководитель отдела субсидий	15.10.2026	Методика, обучение комиссии	решений с расчётом баллов и протоколом	В работе
3	Провести обучение сотрудников по антимонопольным рискам	Снизить количество ошибок в проектах актов	Куратор комплаенса	20.10.2026	Программа обучения, аудитория	$\geq 80\%$ сотрудников прошли обучение	План

Логика формирования:

- Берем из карты рисков **рекомендуемые меры**.
- Разбиваем на **конкретные действия** с измеримыми результатами.
- Назначаем **ответственных и сроки**.
- Прописываем **КПЭ**, чтобы позже отчитаться и обосновать позицию.

5. Как связать карту и дорожную карту с правовой позицией и возражениями

Если к администрации поступают претензии, наличие этих документов позволяет:

- **Показать, что риски были известны и оценены** (фрагмент карты рисков с датой утверждения).
- **Подтвердить, что меры принимались** (дорожная карта с отметками о выполнении, акты, журналы проверок).
- **Обосновать позицию через КПЭ**: «Мы снизили долю рискованных проектов ТЗ с 40% до 5% за 3 месяца, что подтверждается реестром проверок».

- **Аргументировать, что нарушения не были системными:** «Риск был выявлен и взят в работу до проверки; единичный случай — это отклонение, а не отсутствие системы».

Пример формулировки для пояснений к акту проверки:

«Риск „ТЗ под одного поставщика“ был выявлен в ходе ежеквартального мониторинга и включён в карту комплаенс-рисков (протокол комиссии от 15.08.2026). В качестве мер утверждена дорожная карта, в рамках которой внедрён чек-лист экспертизы ТЗ и рыночный анализ характеристик (приказ от 20.08.2026). По итогам 2 месяцев доля проектов ТЗ, проверенных по чек-листу, составила 98%. Текущий остаточный риск — умеренный. Выявленный случай отклонения от процедуры будет рассмотрен на заседании комиссии, виновные привлечены к ответственности».

6. Типичные ошибки при разработке карты и дорожной карты

- **«Карта ради галочки»:** риски описаны общими словами («возможны нарушения»), без привязки к операциям и нормам.
- **Отсутствие остаточного риска:** если не оценить, насколько меры реально снижают риск, невозможно понять, достаточно ли принятых мер.
- **Нереалистичные сроки:** если все сроки «вчера», дорожная карта теряет доверие.
- **Нет КПЭ:** без показателей успеха невозможно доказать, что меры сработали.
- **Не утверждены документально:** карта и дорожная карта должны быть утверждены приказом или протоколом — это важно для правовой защиты.

7. Практическое задание

Выберите 2–3 процесса (например: закупки, субсидии, предоставление имущества) и выполните следующие шаги:

1. **Заполните фрагмент карты комплаенс-рисков** по шаблону из раздела 2 (минимум 3 риска). Обязательно укажите: процесс, риск, точку риска, вероятность, последствия, уровень, норму, текущие меры, остаточный риск, рекомендуемые меры, ответственного, срок, КПЭ.
2. **На основе рекомендуемых мер сформируйте дорожную карту** (минимум 3 мероприятия). Для каждого мероприятия пропишите цель, ответственного, срок, ресурсы, КПЭ и статус.
3. **Подготовьте проект приказа об утверждении карты и дорожной карты** (фрагмент). Пример формулировки:

«Утвердить карту комплаенс-рисков администрации [наименование МО] (приложение № 1) и дорожную карту мероприятий по снижению антимонопольных рисков (приложение № 2). Руководителям подразделений обеспечить выполнение мероприятий в установленные сроки и представлять ежеквартальные отчёты куратору комплаенса».

4. **Напишите фрагмент пояснений к акту проверки** (3–5 предложений) по одному из рисков, используя данные карты и дорожной карты.

Это задание — прямая основа для формирования отчётности по КПЭ, подготовки возражений и взаимодействия с контрольными органами.

8. Ключевые выводы

- **Карта комплаенс-рисков** фиксирует, какие риски у вас есть, насколько они опасны и как квалифицируются по закону.
- **Дорожная карта** переводит риски в конкретные действия с ответственными, сроками и показателями успеха.
- **Остаточный риск и КПЭ** делают систему измеримой и доказуемой — это критично при проверках.
- **Утверждение документов** (приказом, протоколом) придаёт им официальный статус и усиливает правовую позицию.
- Даже в небольшом муниципалитете достаточно простой таблицы в Excel, если она регулярно обновляется, содержит обоснования и привязана к реальным процессам.