

Лекция по Модулю 6: «Мониторинг, отчётность и актуализация системы антимонопольного комплаенса: КПЭ, периодичность, работа с инцидентами»

Цель лекции: научить слушателей выстраивать регулярный мониторинг рисков, формировать отчётность по КПЭ, фиксировать инциденты и актуализировать карту и дорожную карту, чтобы система комплаенса была не разовой, а постоянно действующей и могла служить доказательной базой при проверках (в том числе Счётной палаты, ФАС, прокуратуры), что напрямую связано с вашими задачами по подготовке пояснений и возражений.

1. Зачем нужен регулярный мониторинг и отчётность

Система комплаенса — это не «раз сделали и забыли», а **циклический процесс**: выявили риски → оценили → снизили → проверили, что меры работают → обновили данные → снова проверили.

Для ОМСУ регулярный мониторинг решает три практические задачи:

- **Профилактика:** вовремя заметить, что риск снова растёт (например, в закупках опять появляются ТЗ «под одного поставщика»).
- **Доказательная база:** показать, что администрация не просто «знала про риски», а реально их контролировала (реестры, отчёты, протоколы).
- **Управление изменениями:** учесть новые нормативные акты, новую практику ФАС, внутренние кадровые изменения.

С учётом ваших задач по взаимодействию с контрольными органами: **именно регулярная отчётность и фиксация результатов делают позицию муниципалитета юридически устойчивой**. Если в акте проверки указано нарушение, вы можете показать: «Риск был в карте, меры были в дорожной карте, мы контролировали выполнение по КПЭ; единичный сбой — это отклонение, а не отсутствие системы».

2. Цикл комплаенс-контроля: PDCA для ОМСУ

В основе мониторинга лежит цикл **Plan–Do–Check–Act (PDCA)**:

- **Plan (планирование):** карта рисков и дорожная карта (Модуль 5).
- **Do (исполнение):** внедрение мер (чек-листы, шкалы баллов, обучение, новые регламенты).
- **Check (проверка):** мониторинг по КПЭ, фиксация инцидентов, сверка с планом.
- **Act (корректировка):** обновление карты рисков, корректировка дорожной карты, устранение причин отклонений.

Для муниципального служащего это означает понятные правила: **каждый квартал мы проверяем, что сделано, фиксируем результаты и при необходимости меняем план**.

3. Показатели эффективности (КПЭ): как их выбирать и обосновывать

КПЭ — это измеримые индикаторы, которые показывают, что система работает. Для контрольных органов важно не «мы старались», а «вот цифры, подтверждающие эффект».

Типовые КПЭ для разных процессов

Процесс	КПЭ (пример)	Как измерять	Что доказывает
Закупки	Доля проектов ТЗ, проверенных по чек-листу	Количество проверенных / общее количество $\times 100\%$	Контроль внедрён и применяется
Субсидии	Доля решений с расчётом баллов и протоколом	Количество решений с баллами / общее количество	Прозрачность отбора, снижение субъективности
Нормотворчество	Доля проектов актов с отметкой о правовой экспертизе	Количество актов с отметкой / общее количество	Контроль на ранней стадии
Имущество	Доля сделок, оформленных с соблюдением обязательных процедур (торги/основания)	Количество корректных сделок / общее количество	Соблюдение требований закона
Обучение	Доля сотрудников, прошедших обучение по комплаенсу	Количество обученных / общее количество ответственных сотрудников	Повышение компетенций

Правило формулирования КПЭ: он должен быть **конкретным, измеримым и привязанным к риску**. Например, не «улучшить контроль», а «обеспечить проверку 100% проектов ТЗ по чек-листу в течение квартала».

4. Периодичность мониторинга и отчётности

Рекомендуемая периодичность для ОМСУ:

- **Еженедельно:** оперативный контроль (реестры проверок, отметки о согласовании, статусы в дорожной карте).
- **Ежемесячно:** промежуточный срез по КПЭ (доля проверенных ТЗ, доля решений с баллами и т. п.).
- **Ежеквартально:** актуализация карты рисков и дорожной карты, отчёт комиссии по комплаенсу.
- **По инциденту:** немедленная фиксация и разбор (если поступила претензия, предписание, жалоба).

Форма отчёта: краткий (1–2 страницы) документ с таблицами КПЭ, статусом дорожной карты и перечнем инцидентов. К нему прикладываются подтверждающие документы (реестры, протоколы, скриншоты, копии приказов).

5. Работа с инцидентами: алгоритм фиксации и разбора

Инцидент — это любое событие, указывающее на реализацию риска: жалоба заявителя, замечание юриста, предписание ФАС, отмена закупки, внутренний аудит.

Алгоритм действий

1. **Фиксация:** внести инцидент в **реестр инцидентов** (дата, суть, процесс, риск, норма, ответственное подразделение).
2. **Оценка:** определить, это разовый сбой или системная проблема.
3. **Разбор:** провести мини-расследование (кто готовил документ, кто согласовывал, где не сработал контроль).
4. **Корректировка:** обновить карту рисков (если риск стал выше), добавить мероприятие в дорожную карту.
5. **Отчётность:** отразить инцидент и меры в квартальном отчёте, при необходимости — в возражениях.

Пример реестра инцидентов:

Дата	Суть инцидента	Процесс	Риск	Норма	Статус	Меры	Ответственный	Срок
15.09.2026	Жалоба на субъективную оценку заявок на субсидию	Субсидии	Субъективная оценка заявок	Ст. 15 ФЗ № 135-ФЗ	В работе	Внедрить шкалу баллов, провести обучение	Руководитель отдела субсидий	30.09.2026

6. Актуализация карты рисков и дорожной карты

Актуализация — это не «переписать всё заново», а **точечные изменения** на основе мониторинга и инцидентов.

Что обновлять

- **Уровень риска:** если меры сработали, уровень снижается; если появились новые проблемы — растёт.
- **Остаточный риск:** пересчитывается после внедрения новых мер.

- **Мероприятия в дорожной карте:** добавляются новые, закрываются выполненные, переносятся сроки при необходимости.
- **КПЭ:** могут меняться, если процесс изменился (например, перешли на новую систему закупок).

Как оформить актуализацию: приказом или протоколом комиссии по комплаенсу с приложением обновлённых версий документов. Это важно для правовой позиции: «мы не просто что-то поменяли, а официально утвердили изменения».

7. Связь с правовой аргументацией и возражениями

Если к администрации поступают претензии, наличие системы мониторинга позволяет:

- **Показать регулярность контроля:** «Мы ежеквартально отчитываемся по КПЭ, вот отчёты за 3 квартала».
- **Подтвердить реакцию на инциденты:** «При первой жалобе мы зафиксировали инцидент, провели разбор, добавили мероприятие в дорожную карту».
- **Обосновать позицию через данные:** «Доля проектов ТЗ, проверенных по чек-листу, составила 98% за квартал; выявленный случай — единичное отклонение».
- **Аргументировать отсутствие системных нарушений:** «Риск был известен, меры были приняты, контроль велся; сбой — не следствие отсутствия системы, а человеческий фактор».

Пример формулировки для пояснений к акту проверки:

«Риск „субъективная оценка заявок на субсидии“ был включён в карту комплаенс-рисков (протокол комиссии от 15.08.2026) и отнесён к категории „высокий“. В качестве мер утверждена дорожная карта, предусматривающая внедрение шкалы баллов и обучение комиссии (приказ от 20.08.2026). По итогам 2 месяцев доля решений с расчётом баллов составила 100%. Инцидент от 15.09.2026 зафиксирован в реестре инцидентов; проведён разбор, виновные привлечены к ответственности. Текущий остаточный риск — умеренный. Единичный случай не свидетельствует о системных нарушениях, поскольку система контроля функционирует и подтверждается отчётностью по КПЭ».

8. Практическое задание

Выберите один процесс (закупки, субсидии, имущество или услуги) и выполните следующие шаги:

1. **Сформируйте список из 3–4 КПЭ** для этого процесса. Для каждого КПЭ укажите: формулу расчёта, периодичность измерения, ответственного за сбор данных.
2. **Разработайте форму реестра инцидентов** (таблица с обязательными полями: дата, суть, процесс, риск, норма, статус, меры, ответственный, срок).
3. **Подготовьте фрагмент квартального отчёта** (1–2 страницы): укажите статус дорожной карты (сколько мероприятий выполнено, сколько в работе), срез по КПЭ (цифры и динамика), перечень инцидентов и принятые меры.

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

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

9. Типичные ошибки при мониторинге и отчётности

- **«Отчёт ради отчёта»:** КПЭ сформулированы абстрактно («улучшить контроль»), нет формулы расчёта и подтверждающих документов.
 - **Отсутствие фиксации инцидентов:** проблемы замечают, но не фиксируют, поэтому нельзя показать реакцию системы.
 - **Редкая актуализация:** карта рисков и дорожная карта не обновляются годами, теряют актуальность.
 - **Нет связи с мерами:** в отчёте пишут «меры приняты», но не показывают, как это повлияло на КПЭ.
 - **Не утверждены изменения:** новые версии документов не утверждены приказом или протоколом, что ослабляет правовую позицию.
-

10. Ключевые выводы

- **Регулярный мониторинг и отчётность** делают систему комплаенса живой и доказуемой.
- **КПЭ должны быть конкретными и измеримыми**, с чёткой формулой расчёта и периодичностью.
- **Инциденты нужно фиксировать и разбирать**, чтобы своевременно корректировать карту рисков и дорожную карту.
- **Актуализация документов** должна быть оформлена официально (приказом, протоколом).
- **Отчётность и данные по КПЭ** — это главный аргумент в спорах с контрольными органами и основа для обоснованных возражений.
- Даже в небольшом муниципалитете достаточно простой системы (Excel-таблицы, квартальные отчёты, реестр инцидентов), если она регулярно обновляется и содержит подтверждающие документы