



Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования  
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**  
(Финансовый университет)

**Кафедра экономической безопасности и управления рисками**  
**Факультет экономики и бизнеса**

Документ подписан усиленной неквалифицированной электронной подписью.

Организация: «ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Сертификат: pQTTMii7z1iFeIMZ9qFSEB3wDeY2WnHJ

Утверждено: Проректор по учебной и методической работе, Е.А. Каменева

Дата: 23.10.2025 г.

**С.С. Фешина**

**Кадровые риски и управление персоналом комплаенс-функции**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.01 - Экономика,

Образовательная программа «Финансовая разведка и управление рисками бизнеса»

Профиль:

«Финансовая разведка и управление рисками бизнеса»

*Рекомендовано*

*Факультет экономики и бизнеса*

*(протокол № 8 от 19.05.2026 г.)*

*Одобрено*

*Кафедра экономической безопасности и управления рисками*

*(протокол № 11 от 06.05.2026 г.)*



## Содержание

|                                                                                                                                                                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Наименование дисциплины .....                                                                                                                                                                                                    | 3  |
| 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине .....                                          | 3  |
| 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....                                                                                                                                                                     |    |
| 4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся .....                                                               | 6  |
| 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий .....                                                                             | 7  |
| 5.1. Содержание дисциплины .....                                                                                                                                                                                                    | 7  |
| 5.2. Учебно – тематический план .....                                                                                                                                                                                               | 9  |
| 5.3. Содержание семинаров, практических занятий .....                                                                                                                                                                               | 10 |
| 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....                                                                                                                             | 14 |
| 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы .....                                                                                                          | 14 |
| 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю .....                                                                                                                                                       | 20 |
| 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....                                                                                                                                   | 24 |
| 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....                                                                                                                                 | 10 |
| 9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины .....                                                                                                                  | 19 |
| 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....                                                                                                                                                              | 38 |
| 11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости) ..... | 40 |
| 12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине .....                                                                                                              | 40 |



## 1. Наименование дисциплины

Кадровые риски и управление персоналом комплаенс-функции

## 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

| Код компетенции | Наименование компетенции                                                                                                                                                                                                                             | Индикаторы достижения компетенции                                                            | Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПКП-4           | Способность подготавливать аналитические материалы и прогнозы социально-экономических и финансовых показателей, необходимых для принятия обоснованных управленческих решений в области управления рисками и противодействия финансовым преступлениям | Составлять прогнозы ключевых финансовых и экономических показателей для оценки уровня риска. | <b>Знать:</b> ключевые кадровые, финансовые и организационные показатели, используемые для оценки рисков персонала и комплаенс-функции; методы прогнозирования показателей текучести, кадровой обеспеченности, затрат на персонал, нарушений трудовой дисциплины и комплаенс-инцидентов; подходы к оценке влияния кадровых рисков на финансовые результаты, устойчивость бизнес-процессов и риск-профиль организации.<br><b>Уметь:</b> отбирать показатели, характеризующие кадровые риски и эффективность работы персонала комплаенс-функции; составлять прогнозы динамики кадровых и связанных с ними финансово-экономических показателей; формулировать выводы о возможном изменении уровня кадровых и комплаенс-рисков на основе прогнозных расчетов. |
|                 |                                                                                                                                                                                                                                                      | Разрабатывать аналитические материалы, включая отчеты и презента-                            | <b>Знать:</b> структуру аналитического отчета по кадровым рискам и рискам функционирования комплаенс-подразделения; требования к подготовке презентационных матери-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |



| Код компетенции | Наименование компетенции | Индикаторы достижения компетенции                                                                                                              | Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |                          | ции, для представления выводов и рекомендаций.                                                                                                 | алов для представления результатов анализа кадровых и комплаенс-рисков; правила формулирования выводов и рекомендаций по результатам анализа персонала, внутренних нарушений, конфликтов интересов и эффективности контрольных процедур.<br><b>Уметь:</b> систематизировать результаты анализа кадровых рисков и деятельности комплаенс-функции в форме аналитического отчета; представлять выявленные проблемы, выводы и рекомендации в логичной и наглядной форме; готовить аналитические материалы для принятия управленческих решений в области управления персоналом комплаенс-функции и снижения кадровых рисков.                                                                      |
|                 |                          | Использовать статистические и аналитические методы для интерпретации данных и формирования предложений по улучшению систем управления рисками. | <b>Знать:</b> статистические и аналитические методы обработки данных о персонале, кадровых рисках, нарушениях и комплаенс-инцидентах; способы выявления тенденций, отклонений, аномалий и взаимосвязей в кадровых и комплаенс-данных; подходы к формированию предложений по улучшению системы управления кадровыми рисками и персоналом комплаенс-функции.<br><b>Уметь:</b> применять статистические и аналитические методы для обработки данных о персонале и комплаенс-инцидентах; интерпретировать результаты анализа с позиции оценки кадровых, операционных и комплаенс-рисков; разрабатывать предложения по совершенствованию кадровых процедур, внутреннего контроля, обучения, моти- |



| Код компетенции | Наименование компетенции | Индикаторы достижения компетенции | Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции |
|-----------------|--------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |                          |                                   | вации и распределения функций в комплаенс-подразделении.                                  |



### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Кадровые риски и управление персоналом комплаенс-функции» относится к «Модулю "Нефинансовые риски организации"».

### 4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Очная форма обучения

| Вид учебной работы по дисциплине              | Всего (в з/е и часах) | Семестр 6 (в часах) |
|-----------------------------------------------|-----------------------|---------------------|
| <b>Общая трудоемкость дисциплины</b>          | <b>3/108</b>          | <b>108</b>          |
| <b>Контактная работа – Аудиторные занятия</b> | <b>34</b>             | <b>34</b>           |
| <i>Лекции</i>                                 | <i>16</i>             | <i>16</i>           |
| <i>Семинары, практические занятия</i>         | <i>18</i>             | <i>18</i>           |
| <i>Самостоятельная работа</i>                 | <i>74</i>             | <i>74</i>           |
| Вид текущего контроля                         | Контрольная работа    | Контрольная работа  |
| Вид промежуточной аттестации                  | Зачет                 | Зачет               |



## **5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

### **5.1. Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Кадровые риски в системе управления персоналом и комплаенс-функции**

Понятие кадрового риска; виды кадровых рисков организации; кадровые риски комплаенс-подразделения; связь кадровых рисков с комплаенс-рисками, операционными рисками и рисками финансовых преступлений; причины возникновения кадровых рисков; конфликт интересов, недостаточная квалификация, текучесть персонала, кадровый дефицит, профессиональная перегрузка, нарушение трудовой дисциплины; роль персонала в системе внутреннего контроля и комплаенса.

#### **Тема 2. Анализ и прогнозирование кадровых показателей для оценки уровня риска**

Кадровые показатели, используемые для оценки уровня риска; численность персонала, текучесть, вакансии, нагрузка на одного сотрудника, уровень квалификации, результаты обучения, дисциплинарные нарушения, комплаенс-инциденты; источники данных о персонале; методы анализа динамики кадровых показателей; прогнозирование текучести, кадрового дефицита и нагрузки; оценка влияния кадровых показателей на риск-профиль организации и эффективность комплаенс-функции.

#### **Тема 3. Управление персоналом комплаенс-функции и снижение кадровых рисков**

Требования к персоналу комплаенс-функции; распределение ролей, ответственности и полномочий; подбор, адаптация, обучение, оценка и мотивация сотрудников комплаенс-подразделения; профилактика конфликта интересов; управление профессиональной нагрузкой; обеспечение независимости и объективности комплаенс-функции; разработка мероприятий по снижению кадровых рисков; внутренние регламенты, чек-листы, должностные инструкции и процедуры контроля.

#### **Тема 4. Аналитические материалы и управленческие решения по кадровым и комплаенс-рискам**

Структура аналитического отчета по кадровым рискам и состоянию комплаенс-функции; подготовка презентационных материалов для руководства; интерпретация



кадровых и комплаенс-данных; выявление отклонений, аномалий и проблемных зон; формирование выводов и рекомендаций; оценка эффективности мероприятий по снижению кадровых рисков; подготовка предложений по совершенствованию системы управления персоналом комплаенс-функции.





## 5.2. Учебно – тематический план

Очная форма обучения

| п/<br>п               | Наименование тем<br>(разделов) дисциплины                                       | Трудоемкость в часах |                                          |        |                                      |                        |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------|--------|--------------------------------------|------------------------|
|                       |                                                                                 | Всего                | Контактная работа - Аудиторная<br>работа |        |                                      | Самостоятельная работа |
|                       |                                                                                 |                      | Общая,<br>в т.ч.:                        | Лекции | Семинары,<br>практические<br>занятия |                        |
| 1                     | Кадровые риски в системе управления персоналом и комплаенс-функции              | 26                   | 8                                        | 4      | 4                                    | 18                     |
| 2                     | Анализ и прогнозирование кадровых показателей для оценки уровня риска           | 30                   | 10                                       | 4      | 6                                    | 20                     |
| 3                     | Управление персоналом комплаенс-функции и снижение кадровых рисков              | 28                   | 8                                        | 4      | 4                                    | 20                     |
| 4                     | Аналитические материалы и управленческие решения по кадровым и комплаенс-рискам | 24                   | 8                                        | 4      | 4                                    | 16                     |
| В целом по дисциплине |                                                                                 | 108                  | 34                                       | 16     | 18                                   | 74                     |



### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

| Наименование тем<br>(разделов) дисциплины                             | Перечень вопросов для обсуждения на семинарах,<br>практических занятиях                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Формы проведения занятий                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кадровые риски в системе управления персоналом и комплаенс-функции    | 1. 1. Что понимается под кадровым риском организации?<br>2. Какие виды кадровых рисков наиболее значимы для комплаенс-функции?<br>3. Как кадровые риски связаны с комплаенс-рисками и рисками финансовых преступлений?<br>4. Почему недостаточная квалификация сотрудников может становиться источником риска для организации?<br>5. Как текучесть персонала влияет на устойчивость контрольных процедур?<br>6. Какие риски возникают при конфликте интересов сотрудников?<br>7. Почему профессиональная перегрузка сотрудников комплаенс-функции может приводить к росту нарушений?<br>8. Какую роль персонал играет в системе внутреннего контроля и комплаенса? | Опрос; дискуссия; разбор практических ситуаций; решение кейсов; групповая работа; анализ примеров кадровых рисков; подготовка паспорта кадрового риска; выступление с докладом/презентацией. |
| Анализ и прогнозирование кадровых показателей для оценки уровня риска | 1. 1. Какие кадровые показатели используются для оценки уровня риска организации?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Опрос; дискуссия; решение расчетных задач; анализ кадровых данных; работа с электронными таблицами; построение динамики кадровых показателей;                                                |



| Наименование тем<br>(разделов) дисциплины                          | Перечень вопросов для обсуждения на семинарах,<br>практических занятиях                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Формы проведения занятий                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                    | <div>2. Как рассчитывается текучесть персонала и почему этот показатель важен для анализа кадровых рисков?</div> <div>3. Как кадровый дефицит влияет на качество выполнения комплаенс-функции?</div> <div>4. Какие данные необходимы для анализа нагрузки на сотрудников комплаенс-подразделения?</div> <div>5. Как результаты обучения персонала могут использоваться для оценки кадровых рисков?</div> <div>6. Какие признаки могут указывать на рост риска нарушений трудовой дисциплины?</div> <div>7. Как прогнозирование кадровых показателей помогает принимать управленческие решения?</div> <div>8. Как связать динамику кадровых показателей с изменением уровня комплаенс-риска?</div> | прогнозирование текучести и кадрового дефицита; решение кейсов; компьютерное моделирование; подготовка аналитической записки.                                                                    |
| Управление персоналом комплаенс-функции и снижение кадровых рисков | <div>1. 1. Какие требования предъявляются к сотрудникам комплаенс-функции?</div> <div>2. Как распределение ролей и ответственности влияет на</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Опрос; дискуссия; решение кейсов; анализ деловых ситуаций; разработка фрагмента должностной инструкции; подготовка чек-листа оценки кадрового риска; разработка мероприятий по снижению кадровых |



| Наименование тем<br>(разделов) дисциплины                                       | Перечень вопросов для обсуждения на семинарах,<br>практических занятиях                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Формы проведения занятий                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                 | <p>эффективность комплаенс-подразделения?</p> <p>3. Какие кадровые риски могут возникать при подборе сотрудников комплаенс-функции?</p> <p>4. Как адаптация новых сотрудников помогает снижать кадровые риски?</p> <p>5. Как обучение и повышение квалификации персонала влияют на уровень комплаенс-риска?</p> <p>6. Какие меры позволяют снизить риск конфликта интересов?</p> <p>7. Как мотивация персонала может способствовать снижению или росту кадровых рисков?</p> <p>8. Какие внутренние документы необходимы для управления персоналом комплаенс-функции?</p> | <p>рисков; групповая работа; выступление с докладом/презентацией.</p>                                                                                                                                                                                                   |
| Аналитические материалы и управленческие решения по кадровым и комплаенс-рискам | <p>1. 1. Какова структура аналитического отчета по кадровым рискам?</p> <p>2. Какие данные следует включать в отчет о состоянии персонала комплаенс-функции?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Опрос; дискуссия; анализ массивов кадровых и комплаенс-данных; решение кейсов; работа с электронными таблицами; подготовка аналитического отчета; подготовка презентации; защита управленческого решения; групповая работа; выступление с докладом/презентацией.</p> |



| Наименование тем<br>(разделов) дисциплины | Перечень вопросов для обсуждения на семинарах,<br>практических занятиях                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Формы проведения занятий |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
|                                           | <p>3. Как выявлять отклонения и аномалии в кадровых и комплаенс-данных?</p> <p>4. Как отличить единичное нарушение от системной проблемы в работе персонала?</p> <p>5. Какие выводы должны быть отражены в аналитических материалах для руководства?</p> <p>6. Как сформулировать рекомендации по снижению кадровых и комплаенс-рисков?</p> <p>7. Какие показатели можно использовать для оценки эффективности мероприятий по снижению кадровых рисков?</p> <p>8. Как представить результаты анализа кадровых рисков в презентации для руководства?</p> |                          |



## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

| Наименование тем<br>(разделов) дисциплины                          | Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Формы внеаудиторной самостоятельной работы                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кадровые риски в системе управления персоналом и комплаенс-функции | <p>1. 1. Какие подходы используются для классификации кадровых рисков организации?</p> <p>2. Какие внешние и внутренние факторы влияют на возникновение кадровых рисков?</p> <p>3. Как кадровые риски проявляются в деятельности комплаенс-подразделения?</p> <p>4. Какие кадровые риски наиболее значимы для организаций финансового сектора?</p> <p>5. Как конфликт интересов сотрудников влияет на качество комплаенс-контроля?</p> <p>6. Почему нарушение этических норм персоналом может приводить к росту рисков финансовых преступлений?</p> <p>7. Какие признаки могут указывать на формальный характер работы комплаенс-функции?</p> <p>8. Как кадровые риски связаны с устойчивостью системы внутреннего контроля организации?</p> | Изучение учебной и научной литературы; изучение нормативных и методических материалов; подготовка конспекта по теме; составление глоссария основных понятий; подготовка сравнительной таблицы видов кадровых рисков; анализ практических примеров кадровых рисков; подготовка доклада/презентации; подготовка и выполнение контрольной работы. |



| Наименование тем<br>(разделов) дисциплины                             | Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное<br>освоение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Формы внеаудиторной самостоятельной работы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Анализ и прогнозирование кадровых показателей для оценки уровня риска | <div>1.</div> <div>1. Какие источники данных используются для анализа кадровых рисков организации?</div> <div>2. Как рассчитываются показатели текучести, стабильности и обновления персонала?</div> <div>3. Какие показатели позволяют оценить кадровую обеспеченность комплаенс-функции?</div> <div>4. Как анализировать динамику вакансий и нагрузки на сотрудников?</div> <div>5. Как оценить влияние недостаточной численности персонала на качество комплаенс-контроля?</div> <div>6. Какие методы прогнозирования могут применяться для оценки кадровых рисков?</div> <div>7. Как использовать данные о дисциплинарных нарушениях и комплаенс-инцидентах для оценки уровня риска?</div> <div>8. Как интерпретировать результаты анализа кадровых показателей для подготовки управленческих решений?</div> | Изучение методических материалов по расчету кадровых показателей; работа с кадровыми и комплаенс-данными; решение расчетных задач; построение таблиц и графиков динамики показателей; расчет текучести, кадровой обеспеченности и нагрузки; подготовка прогнозных расчетов; подготовка аналитической записки; подготовка и выполнение контрольной работы. |



| Наименование тем<br>(разделов) дисциплины                                | Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное<br>освоение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Формы внеаудиторной самостоятельной работы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Управление персоналом<br>комплаенс-функции и<br>снижение кадровых рисков | <div>1.</div> <div>1. Какие профессиональные и личностные компетенции необходимы сотруднику комплаенс-функции?</div> <div>2. Как организовать подбор сотрудников комплаенс-подразделения с учетом требований к независимости и добросовестности?</div> <div>3. Какие элементы должна включать система адаптации новых сотрудников комплаенс-функции?</div> <div>4. Как выстроить обучение персонала для снижения кадровых и комплаенс-рисков?</div> <div>5. Какие методы оценки персонала применимы для сотрудников комплаенс-подразделения?</div> <div>6. Как выявлять и предотвращать конфликт интересов среди сотрудников?</div> <div>7. Какие меры позволяют снизить риск профессионального выгорания и перегрузки сотрудников комплаенс-функции?</div> <div>8. Какие внутренние документы регламентируют работу персонала комплаенс-функции?</div> | Изучение учебной и профессиональной литературы; анализ требований к должностям комплаенс-функции; подготовка профиля должности сотрудника комплаенс-подразделения; разработка фрагмента должностной инструкции; подготовка чек-листа оценки кадровых рисков; разработка мероприятий по снижению кадровых рисков; подготовка доклада/презентации; подготовка и выполнение контрольной работы. |





| Наименование тем<br>(разделов) дисциплины                                       | Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное<br>освоение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Формы внеаудиторной самостоятельной работы                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аналитические материалы и управленческие решения по кадровым и комплаенс-рискам | <div>1.</div> <div>1. Какие требования предъявляются к аналитическим материалам по кадровым рискам?</div> <div>2. Какие разделы должен содержать аналитический отчет о состоянии комплаенс-функции?</div> <div>3. Какие показатели следует включать в отчет для руководства?</div> <div>4. Как визуализировать кадровые и комплаенс-данные для управленческой аудитории?</div> <div>5. Как формулировать выводы по результатам анализа кадровых рисков?</div> <div>6. Как оценить эффективность мероприятий по снижению кадровых рисков?</div> <div>7. Какие ошибки чаще всего встречаются при подготовке аналитических отчетов и презентаций?</div> <div>8. Как подготовить рекомендации по совершенствованию управления персоналом комплаенс-функции?</div> | Изучение требований к аналитическим материалам; анализ примеров управленческих отчетов; обработка кадровых и комплаенс-данных; подготовка таблиц, графиков и диаграмм; подготовка аналитического отчета; подготовка презентации для руководства; формулирование выводов и рекомендаций; подготовка и выполнение контрольной работы. |



## 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Контроль самостоятельной работы предполагает проведение тестов, опросов на семинарских занятиях, проверку письменных заданий, обсуждение докладов и выступлений, выводов по решенным задачам и кейсам, персональное собеседование на индивидуальных консультациях.

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом оценки работы в семестре (выполнение контрольной работы, самостоятельных аудиторных и домашних заданий, решение задач и участие в обсуждениях на практических занятиях и др.), оценки итоговых знаний (по результатам зачета и экзамена) и в соответствии с критериями Финансового университета реализуется следующим образом:

| № п/п | Вид отчетности  | Баллы |
|-------|-----------------|-------|
| 1.    | Работа в модуле | 40    |
| 2.    | Экзамен         | 60    |
|       | Итого:          | 100   |

### Формы текущего контроля успеваемости и их балльная оценка

| Критерий оценки                                                                                                                                       | Баллы |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Посещение аудиторных занятий                                                                                                                          | 4     |
| Активность при проведении аудиторных занятий, в том числе подготовка информационных сообщений, докладов, презентаций, опрос по теме в ходе семинаров, | 7     |
| Контрольная работа                                                                                                                                    | 10    |
| Решение задач, кейсов, активное участие в ходе их решения и обсуждении результатов                                                                    | 14    |
| Подготовка аналитических записок, участие в проблемной дискуссии                                                                                      | 5     |
| Итого                                                                                                                                                 | 40    |

### Темы контрольных работ

1. Кадровые риски организации: сущность, виды и факторы возникновения.
2. Кадровые риски комплаенс-функции и методы их снижения.
3. Влияние кадровых рисков на эффективность комплаенс-контроля.
4. Конфликт интересов сотрудников как источник кадровых и комплаенс-рисков.
5. Текучесть персонала и ее влияние на устойчивость комплаенс-функции.



6. Кадровый дефицит в комплаенс-подразделении: причины, последствия и меры управления.
7. Профессиональная перегрузка сотрудников комплаенс-функции как фактор риска.
8. Роль квалификации персонала в снижении рисков финансовых преступлений.
9. Подбор персонала комплаенс-функции с учетом требований к добросовестности и независимости.
10. Адаптация новых сотрудников комплаенс-подразделения как инструмент снижения кадровых рисков.
11. Обучение и повышение квалификации персонала комплаенс-функции.
12. Мотивация сотрудников комплаенс-подразделения и ее влияние на уровень кадровых рисков.
13. Оценка персонала комплаенс-функции: показатели, методы и управленческие решения.
14. Внутренние документы по управлению персоналом комплаенс-функции.
15. Чек-листы и регламенты как инструменты снижения кадровых рисков.
16. Анализ кадровых показателей для оценки уровня риска организации.
17. Прогнозирование текучести персонала комплаенс-подразделения.
18. Анализ нагрузки на сотрудников комплаенс-функции.
19. Использование данных о дисциплинарных нарушениях для оценки кадровых рисков.
20. Комплаенс-инциденты как источник информации для управления кадровыми рисками.
21. Выявление аномалий в кадровых и комплаенс-данных.
22. Подготовка аналитического отчета по кадровым рискам комплаенс-функции.
23. Визуализация кадровых и комплаенс-данных для принятия управленческих решений.
24. Оценка эффективности мероприятий по снижению кадровых рисков.
25. Совершенствование системы управления персоналом комплаенс-функции.

#### **Рекомендуемая структура контрольной работы:**

##### **1. Введение.**

Во введении необходимо обосновать актуальность выбранной темы, определить цель, поставить 2-3 задачи, указать объект и предмет работы.

##### **2. Теоретическая часть.**

Следует раскрыть основные понятия, классификации, причины возникновения кадровых и комплаенс-рисков, а также подходы к их анализу и управлению.

##### **3. Аналитическая часть.**



Необходимо рассмотреть практическую ситуацию, организацию, подразделение, кадровый процесс или комплаенс-функцию. Желательно использовать показатели текучести, кадровой обеспеченности, нагрузки, дисциплинарных нарушений, обучения, вакансий, комплаенс-инцидентов.

#### 4. Рекомендательная часть.

Следует предложить конкретные меры по снижению кадровых рисков: изменение процедур подбора и адаптации, обучение персонала, перераспределение нагрузки, профилактика конфликта интересов, разработка чек-листов, регламентов или аналитической отчетности.

#### 5. Заключение.

В заключении нужно кратко обобщить основные выводы и показать, как достигнута цель контрольной работы.

#### 6. Список источников.

Рекомендуется использовать учебную и научную литературу, нормативные документы, профессиональные стандарты, материалы организаций и открытые аналитические источники. Желательно включить не менее 8-10 источников.

#### Основные требования:

- объем контрольной работы - ориентировочно 10-15 страниц без учета приложений;
- текст должен быть логичным, структурированным и написанным в академическом стиле;
- работа должна содержать не только теоретическое описание, но и практический анализ;
- таблицы, расчеты, диаграммы, чек-листы и фрагменты внутренних документов приветствуются;
- все использованные данные и заимствованные положения должны сопровождаться ссылками на источники;
- выводы и рекомендации должны быть конкретными и вытекать из проведенного анализа.

#### **Дополнительная информация**

##### **Примерная тематика докладов/презентаций**

1. Понятие кадрового риска организации.
2. Основные виды кадровых рисков.
3. Кадровые риски комплаенс-функции.
4. Связь кадровых рисков с комплаенс-рисками.
5. Роль персонала в предупреждении финансовых преступлений.
6. Причины возникновения кадровых рисков в организации.



7. Конфликт интересов как источник кадрового и комплаенс-риска.
8. Влияние недостаточной квалификации персонала на уровень риска.
9. Текучесть персонала как фактор риска для комплаенс-функции.
10. Кадровый дефицит и профессиональная перегрузка сотрудников комплаенс-подразделения.
11. Основные кадровые показатели, используемые для оценки уровня риска.
12. Источники данных для анализа кадровых рисков.
13. Показатели текучести, стабильности и обновления персонала.
14. Оценка кадровой обеспеченности комплаенс-функции.
15. Анализ нагрузки на сотрудников комплаенс-подразделения.
16. Прогнозирование кадровых показателей для оценки уровня риска.
17. Влияние дисциплинарных нарушений на кадровые и комплаенс-риски.
18. Комплаенс-инциденты как источник аналитической информации.
19. Требования к персоналу комплаенс-функции.
20. Подбор, адаптация и обучение сотрудников комплаенс-подразделения.
21. Мотивация персонала и ее влияние на кадровые риски.
22. Внутренние документы, регламентирующие работу персонала комплаенс-функции.
23. Аналитический отчет по кадровым и комплаенс-рискам: структура и содержание.
24. Визуализация кадровых и комплаенс-данных для руководства.
25. Разработка управленческих рекомендаций по снижению кадровых рисков.

### **Примеры кейсов**

Задание 1. Кейс «Выявление кадровых рисков комплаенс-функции»

Ситуация:

В комплаенс-подразделении организации работает 4 сотрудника. За последний год объем проверяемых операций увеличился на 35%, но численность подразделения не изменилась. Один сотрудник находится в длительном отпуске, две вакансии не закрыты. Сроки проверки операций увеличились, а количество пропущенных нарушений выросло.

Задание:

1. Определите не менее четырех кадровых рисков.
2. Укажите причины возникновения каждого риска.
3. Определите возможные последствия для комплаенс-функции.
4. Предложите меры по снижению выявленных рисков.

Ожидаемый результат:



Таблица: кадровый риск - причина - возможное последствие - мера реагирования.

Задание 2. Расчетное задание «Оценка текучести персонала»

Исходные данные:

Среднесписочная численность сотрудников комплаенс-подразделения за год - 20 человек.

Количество уволившихся сотрудников за год - 5 человек.

Количество вновь принятых сотрудников - 4 человека.

Количество вакантных должностей на конец года - 3.

Задание:

1. Рассчитайте коэффициент текучести персонала.
2. Рассчитайте коэффициент обновления персонала.
3. Оцените кадровую обеспеченность подразделения.
4. Сделайте вывод о возможном влиянии показателей на уровень кадрового и комплаенс-риска.

Ожидаемый результат:

Расчет показателей и краткий аналитический вывод.

Задание 3. Кейс «Конфликт интересов сотрудника»

Ситуация:

Сотрудник комплаенс-подразделения участвует в проверке контрагента, с которым ранее был связан трудовыми отношениями. Информация о прежней связи не была раскрыта. По результатам проверки контрагент признан низкорисковым, однако позднее выявлены признаки недостоверности предоставленных документов.

Задание:

1. Определите, какие кадровые и комплаенс-риски возникли в данной ситуации.
2. Укажите, какие контрольные процедуры не сработали.
3. Предложите меры предупреждения конфликта интересов.
4. Сформулируйте, какие положения следует закрепить во внутреннем документе организации.

Ожидаемый результат:

Краткое аналитическое заключение с предложениями по корректировке процедур.

Задание 4. Аналитическое задание «Оценка нагрузки на персонал комплаенс-функции»

Исходные данные:



| Показатель                                     | 2023<br>год | 2024<br>год | 2025<br>год |
|------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Количество сотрудников комплаенс-подразделения | 10          | 10          | 9           |
| Количество проверяемых операций                | 12 000      | 15 000      | 18 000      |
| Количество выявленных нарушений                | 240         | 260         | 210         |
| Количество жалоб и претензий                   | 18          | 27          | 39          |

Задание:

1. Рассчитайте нагрузку на одного сотрудника по годам.
2. Проанализируйте динамику выявленных нарушений и жалоб.
3. Определите возможные аномалии в данных.
4. Сформулируйте управленческие предложения по снижению риска.

Ожидаемый результат:

Расчетная таблица и краткая аналитическая записка.

Задание 5. Практическое задание «Подготовка фрагмента аналитического отчета»

Ситуация:

Руководству необходимо представить результаты анализа кадровых рисков комплаенс-функции. Известно, что в подразделении наблюдаются высокая нагрузка, рост просроченных проверок, недостаточное обучение новых сотрудников и отсутствие единой процедуры раскрытия конфликта интересов.

Задание:

Подготовьте фрагмент аналитического отчета, включив:

1. цель анализа;
2. ключевые выявленные проблемы;
3. возможные последствия для организации;
4. предложения по снижению кадровых и комплаенс-рисков;
5. ожидаемый эффект от реализации предложенных мер.

Ожидаемый результат:

Фрагмент аналитического отчета объемом 1-2 страницы.



## 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы содержится в разделе 2. «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний**

| Наименование компетенции                                                                                                                        | Наименование индикаторов достижения компетенции                                              | Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции                                                                                                                                                    | Типовые контрольные задания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПКП-4. Способность подготавливать аналитические материалы и прогнозы социально-экономических и финансовых показателей, необходимых для принятия | Составлять прогнозы ключевых финансовых и экономических показателей для оценки уровня риска. | <b>Знать:</b> ключевые кадровые, финансовые и организационные показатели, используемые для оценки рисков персонала и комплаенс-функции; методы прогнозирования показателей текучести, кадровой обеспеченности, затрат на персонал, нарушений | <p>1. Практическое задание «Прогноз текучести персонала комплаенс-функции»</p> <p>Студенту предоставляются данные о численности сотрудников комплаенс-подразделения, количестве увольнений, вакантных должностях и нагрузке на одного сотрудника за несколько периодов.</p> <p>Задание:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• рассчитать уровень текучести персонала;</li><li>• определить динамику кадровой обеспеченности комплаенс-функции;</li><li>• составить прогноз текучести на следующий период;</li><li>• сделать вывод о возможном влиянии прогноза на уровень комплаенс-риска.</li></ul> <p>Ожидаемый результат:</p> <p>Расчет показателей и краткий аналитический вывод о кадровых рисках комплаенс-функции.</p> |





| Наименование компетенции                                                                                    | Наименование индикаторов достижения компетенции | Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Типовые контрольные задания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| обоснованных управленческих решений в области управления рисками и противодействия финансовым преступлениям |                                                 | <p>трудовой дисциплины и комплаенс-инцидентов; подходы к оценке влияния кадровых рисков на финансовые результаты, устойчивость бизнес-процессов и риск-профиль организации.</p> <p><b>Уметь:</b> отбирать показатели, характеризующие кадровые риски и эффективность работы персонала комплаенс-функции; составлять прогнозы динамики кадровых и связанных с ними финансово-экономических</p> | <p>2. Кейс «Прогноз влияния кадрового дефицита на уровень риска»</p> <p>Ситуация: в организации растет количество операций, подлежащих комплаенс-контролю, при этом численность сотрудников комплаенс-подразделения не увеличивается, сроки проверки операций возрастают, а количество пропущенных нарушений постепенно увеличивается.</p> <p>Задание:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• определить ключевые показатели для прогноза;</li><li>• оценить возможные последствия сохранения текущей динамики;</li><li>• спрогнозировать изменение уровня кадрового и комплаенс-риска;</li><li>• предложить управленческие меры для снижения риска.</li></ul> <p>Ожидаемый результат:</p> <p>Краткая аналитическая записка с прогнозом развития ситуации и предложениями по реагированию.</p> |



| Наименование компетенции | Наименование индикаторов достижения компетенции                                                                | Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции                                                                                                                                                                            | Типовые контрольные задания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          |                                                                                                                | показателей; формулировать выводы о возможном изменении уровня кадровых и комплаенс-рисков на основе прогнозных расчетов.                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                          | Разрабатывать аналитические материалы, включая отчеты и презентации, для представления выводов и рекомендаций. | <b>Знать:</b> структуру аналитического отчета по кадровым рискам и рискам функционирования комплаенс-подразделения; требования к подготовке презентационных материалов для представления результатов анализа кадровых и комплаенс-рисков; правила формулирования вы- | <p>1. Практическое задание «Подготовка аналитического отчета по кадровым рискам»</p> <p>Студенту предоставляются данные о текучести персонала, вакансиях, результатах проверок, дисциплинарных нарушениях, конфликтах интересов и комплаенс-инцидентах.</p> <p>Задание:</p> <p>Подготовить краткий аналитический отчет, включив:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• цель анализа;</li><li>• исходные данные;</li><li>• ключевые кадровые риски;</li><li>• выявленные проблемы в работе комплаенс-функции;</li><li>• выводы;</li><li>• рекомендации по снижению рисков.</li></ul> <p>Ожидаемый результат:</p> <p>Аналитический отчет объемом 1-2 страницы.</p> |



| Наименование компетенции | Наименование индикаторов достижения компетенции | Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Типовые контрольные задания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          |                                                 | <p>водов и рекомендаций по результатам анализа персонала, внутренних нарушений, конфликтов интересов и эффективности контрольных процедур.</p> <p><b>Уметь:</b> систематизировать результаты анализа кадровых рисков и деятельности комплаенс-функции в форме аналитического отчета; представлять выявленные проблемы, выводы и рекомендации в логичной и наглядной форме; готовить аналитические матери-</p> | <p>2. Практическое задание «Презентация для руководства по результатам анализа комплаенс-функции»</p> <p>Студенту предлагается ситуация: руководство организации запросило краткую презентацию о состоянии кадрового обеспечения комплаенс-функции и основных рисках, связанных с персоналом.</p> <p>Задание:</p> <p>Разработать структуру презентации из 5-7 слайдов, указав:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• название каждого слайда;</li><li>• основные данные и выводы;</li><li>• рекомендуемые управленческие решения;</li><li>• ожидаемый эффект от предложенных мер.</li></ul> <p>Ожидаемый результат:</p> <p>План презентации с логикой представления аналитических выводов и рекомендаций.</p> |



| Наименование компетенции | Наименование индикаторов достижения компетенции                                                                                                | Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции                                                                                                                                                                                | Типовые контрольные задания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          |                                                                                                                                                | алы для принятия управленческих решений в области управления персоналом комплаенс-функции и снижения кадровых рисков.                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                          | Использовать статистические и аналитические методы для интерпретации данных и формирования предложений по улучшению систем управления рисками. | <b>Знать:</b> статистические и аналитические методы обработки данных о персонале, кадровых рисках, нарушениях и комплаенс-инцидентах; способы выявления тенденций, отклонений, аномалий и взаимосвязей в кадровых и комплаенс-данных; подходы к формированию предложений | <p>1. Практическое задание «Анализ данных о кадровых рисках»</p> <p>Студенту предоставляется таблица с данными: подразделение, численность персонала, количество увольнений, количество вакансий, средняя нагрузка, количество нарушений, результаты внутреннего контроля.</p> <p>Задание:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• рассчитать ключевые показатели кадрового риска;</li><li>• выявить подразделения с наибольшим уровнем риска;</li><li>• определить возможные причины отклонений;</li><li>• предложить меры по снижению кадровых рисков.</li></ul> <p>Ожидаемый результат:</p> <p>Таблица с расчетами, аналитическими выводами и предложениями по улучшению системы управления рисками.</p> <p>2. Кейс «Выявление аномалий в деятельности комплаенс-функции»</p> |



| Наименование компетенции | Наименование индикаторов достижения компетенции | Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Типовые контрольные задания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          |                                                 | <p>по улучшению системы управления кадровыми рисками и персоналом комплаенс-функции.</p> <p><b>Уметь:</b> применять статистические и аналитические методы для обработки данных о персонале и комплаенс-инцидентах; интерпретировать результаты анализа с позиции оценки кадровых, операционных и комплаенс-рисков; разрабатывать предложения по совершенствованию кадровых процедур, внутреннего</p> | <p>Ситуация: в одном из подразделений резко снизилось количество выявленных комплаенс-нарушений, при этом объем проверяемых операций вырос, сроки проверки сократились, а количество жалоб и претензий увеличилось.</p> <p>Задание:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• определить, какие данные требуют дополнительного анализа;</li><li>• выявить возможные объяснения выявленной аномалии;</li><li>• указать, какие аналитические методы следует применить;</li><li>• сформулировать предложения по корректировке системы контроля и работы персонала комплаенс-функции.</li></ul> <p>Ожидаемый результат:</p> <p>Краткое заключение с интерпретацией данных и предложениями по улучшению системы управления кадровыми и комплаенс-рисками.</p> |



| Наименование компетенции | Наименование индикаторов достижения компетенции | Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции | Типовые контрольные задания |
|--------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
|                          |                                                 | контроля, обучения, мотивации и распределения функций в комплаенс-подразделении.          |                             |



### **Примеры практико-ориентированных заданий**

#### **Задание 1. Анализ кадровых рисков комплаенс-функции**

Ситуация:

В комплаенс-подразделении организации работают 6 сотрудников. За последний год объем проверяемых операций увеличился на 40%, при этом численность подразделения не изменилась. Два сотрудника имеют стаж работы менее 6 месяцев. Количество просроченных проверок увеличилось, а число выявленных нарушений снизилось.

Задание:

- Определите основные кадровые риски комплаенс-функции.
- Укажите причины возникновения каждого риска.
- Определите возможные последствия для организации.
- Предложите меры по снижению выявленных рисков.

Ожидаемый результат:

Таблица: кадровый риск - причина - возможные последствия - мера реагирования.

#### **Задание 2. Расчет кадровых показателей и оценка уровня риска**

Исходные данные:

Среднесписочная численность сотрудников комплаенс-подразделения - 25 человек.

Количество уволившихся сотрудников за год - 6 человек.

Количество принятых сотрудников за год - 5 человек.

Количество вакантных должностей на конец года - 4.

Количество сотрудников, прошедших обучение за год - 15.

Задание:

- Рассчитайте коэффициент текучести персонала.
- Рассчитайте коэффициент обновления персонала.
- Определите долю вакантных должностей.
- Определите долю сотрудников, прошедших обучение.
- Сделайте вывод о кадровых рисках комплаенс-подразделения.

Ожидаемый результат:

Расчет показателей и краткий аналитический вывод.

#### **Задание 3. Кейс «Конфликт интересов в комплаенс-функции»**

Ситуация:

Сотрудник комплаенс-подразделения участвует в проверке поставщика, в котором работает его близкий родственник. Информация о конфликте интересов не



была раскрыта. По результатам проверки поставщик получил положительное заключение, однако позднее выявлены признаки недостоверности документов и завышения стоимости поставки.

Задание:

- Определите кадровые и комплаенс-риски, возникшие в ситуации.
- Укажите, какие контрольные процедуры отсутствовали или не сработали.
- Предложите меры предупреждения конфликта интересов.
- Сформулируйте положения, которые следует включить во внутренний регламент.

Ожидаемый результат:

Краткое аналитическое заключение с предложениями по корректировке процедур.

Задание 4. Анализ нагрузки на сотрудников комплаенс-подразделения

Исходные данные:

| Показатель                                     | 2023 год | 2024 год | 2025 год |
|------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| Количество сотрудников комплаенс-подразделения | 12       | 11       | 10       |
| Количество проверяемых операций                | 18 000   | 21 000   | 25 000   |
| Количество выявленных нарушений                | 360      | 340      | 310      |
| Количество жалоб и претензий                   | 22       | 31       | 45       |

Задание:

- Рассчитайте количество проверяемых операций на одного сотрудника по годам.
- Рассчитайте количество выявленных нарушений на одного сотрудника по годам.
- Проанализируйте динамику жалоб и претензий.
- Определите возможные аномалии в данных.
- Сформулируйте управленческие предложения по снижению кадровых и комплаенс-рисков.

Ожидаемый результат:

Расчетная таблица и краткая аналитическая записка.

Задание 5. Подготовка аналитического материала для руководства

Ситуация:

В организации выявлены следующие проблемы: высокая текучесть сотрудников комплаенс-подразделения, недостаточная квалификация новых работников,





отсутствие регулярного обучения, рост просроченных проверок, отсутствие единой процедуры раскрытия конфликта интересов.

Задание:

Подготовьте фрагмент аналитического материала для руководства, включив:

- описание выявленных проблем;
- оценку связанных с ними кадровых и комплаенс-рисков;
- возможные последствия для организации;
- рекомендации по снижению рисков;
- ожидаемый эффект от реализации предложенных мер.

Ожидаемый результат:

Фрагмент аналитического отчета объемом 1-2 страницы или структура презентации из 5-7 слайдов.

### ***Примеры вопросов для подготовки к промежуточной аттестации***

1. Понятие кадрового риска организации.
2. Основные виды кадровых рисков.
3. Кадровые риски комплаенс-функции.
4. Причины возникновения кадровых рисков в организации.
5. Связь кадровых рисков с комплаенс-рисками.
6. Роль персонала в предупреждении финансовых преступлений.
7. Конфликт интересов как источник кадрового и комплаенс-риска.
8. Недостаточная квалификация персонала как фактор риска.
9. Текучесть персонала и ее влияние на устойчивость комплаенс-функции.
10. Кадровый дефицит и профессиональная перегрузка сотрудников комплаенс-подразделения.
11. Основные показатели для оценки кадровых рисков.
12. Источники данных для анализа кадровых рисков.
13. Показатели текучести, обновления и стабильности персонала.
14. Оценка кадровой обеспеченности комплаенс-функции.
15. Анализ нагрузки на сотрудников комплаенс-подразделения.
16. Прогнозирование кадровых показателей для оценки уровня риска.
17. Использование данных о дисциплинарных нарушениях при оценке кадровых рисков.
18. Комплаенс-инциденты как источник информации для анализа рисков.
19. Требования к персоналу комплаенс-функции.
20. Подбор и адаптация сотрудников комплаенс-подразделения.
21. Обучение и повышение квалификации персонала комплаенс-функции.



22. Мотивация сотрудников комплаенс-подразделения и ее влияние на кадровые риски.
23. Внутренние документы, регламентирующие работу персонала комплаенс-функции.
24. Аналитический отчет по кадровым и комплаенс-рискам: структура и содержание.
25. Разработка управленческих рекомендаций по снижению кадровых рисков.



## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### ***Основная литература:***

1. Долженкова, Ю. В. Управление кадровой безопасностью организации [ Электронный ресурс ] : учебник для бакалавриата и магистратуры / Долженкова Ю. В., Камнева Е. В., Сафонов А. Л., Вешкурова А. Б., Филимонова И. В., Долженковой Ю. В. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Прометей, 2024 364 с. Книга из коллекции Прометей - Экономика и менеджмент <https://e.lanbook.com/book/445868> ISBN 978-5-00172-714-9. [БИК ID: RU-LAN-BOOK-445868]
2. Пустынникова, Е.В. Комплаенс как инструмент корпоративной безопасности : Учебное пособие / Е.В. Пустынникова Электрон. дан. Москва : Русайнс, 2025 184 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/961092> ISBN 978-5-466-10826-2. [БИК ID: RU\bookru\bibl\961092]

### ***Дополнительная литература:***

1. Буянский, С.Г. Корпоративное управление комплаенс и риск-менеджмент : Учебное пособие / С.Г. Буянский, Ю.В. Трунцевский Электрон. дан. Москва : Русайнс, 2024 342 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/953618> ISBN 978-5-466-06421-6. [БИК ID: RU\bookru\bibl\953618]
2. Алексеева, Ю. С. Правовые аспекты комплаенс-контроля [ Электронный ресурс ] : учебное пособие / Алексеева Ю. С., Кузьмин А. В., Малый М. В. Санкт-Петербург : ИЭО СПбУТУиЭ, 2025 81 с. Книга из коллекции ИЭО СПбУТУиЭ - Право. Юридические науки <https://e.lanbook.com/book/509695> ISBN 978-5-6053599-6-8. [БИК ID: RU-LAN-BOOK-509695]
3. Гамза, Владимир Андреевич Безопасность банковской деятельности : учебник для вузов / В. А. Гамза, И. Б. Ткачук, И. М. Жилкин. 7-е изд., пер. и доп Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2026 459 с ( Высшее образование ) URL: <https://urait.ru/bcode/581104> (дата обращения: 27.04.2026). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/581104> ISBN 978-5-534-19187-5 : 2359.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f581104]
4. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько 5-е изд., стер. Москва : Дашков и К°, 2025 388 с. : ил., табл., схем. ( Учебные издания для бакалавров ) Библиогр. в кн Режим



доступа: электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE», требуется авторизация <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720284> ISBN 978-5-394-05936-0. [БИК ID: BIBLIOCLUB\0000720284]

***Нормативные правовые акты:***

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ.
2. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».
3. Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».
4. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных».
5. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».
6. Федеральный закон от 29.07.2004 № 98-ФЗ «О коммерческой тайне».
7. Положение Банка России от 16.12.2003 № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах».
8. Положение Банка России от 08.04.2020 № 716-П «О требованиях к системе управления операционным риском в кредитной организации и банковской группе».
9. Положение Банка России от 02.03.2012 № 375-П «О требованиях к правилам внутреннего контроля кредитной организации в целях противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».
10. ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство».
11. ГОСТ Р 58771-2019 «Менеджмент риска. Технологии оценки риска».
12. ГОСТ Р ИСО 31073-2024 «Менеджмент риска. Словарь».
13. ГОСТ Р ИСО 37301-2021 «Системы менеджмента соответствия. Требования и руководство по применению».
14. ГОСТ Р ИСО 37001-2021 «Системы менеджмента противодействия коррупции. Требования и руководство по применению».
15. Профессиональный стандарт 07.003 «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н.
16. Профессиональный стандарт 08.018 «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 18.04.2025 № 264н.



17. Профессиональный стандарт «Специалист в сфере предупреждения коррупционных правонарушений», утвержденный приказом Минтруда России от 08.08.2022 № 472н.

**9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>  
(<http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf>)
2. Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека ОНЛАЙН"  
<http://biblioclub.ru/>
3. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
4. • Справочная правовая система «Консультант Плюс»  
<https://www.consultant.ru/>
5. • Справочная правовая система «ГАРАНТ» <https://www.garant.ru/>
6. 4. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики.  
URL: <http://www.gks.ru> (Росстат)
7. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент»: [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)
8. [www.riskland.ru](http://www.riskland.ru) — Экспертиза рисков
9. <http://www.ilo.org> – Сайт Международной организации труда
10. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты РФ –  
<http://rosmintrud.ru/>
11. Человеческие ресурсы. Портал <http://www.rhr.ru>



## 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Студентам при подготовке следует использовать нормативные документы Финансового университета, Методические рекомендации по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете, утвержденные приказом Финуниверситета от 11.05.2021 г. № 1040, использовать методические рекомендации кафедры.

Освоение дисциплины «Кадровые риски и управление персоналом комплаенс-функции» должно быть направлено на понимание связи между кадровыми процессами, качеством работы комплаенс-функции и уровнем рисков организации.

При изучении дисциплины студенту рекомендуется:

- Освоить ключевые понятия: кадровый риск, комплаенс-риск, конфликт интересов, кадровый дефицит, текучесть персонала, профессиональная перегрузка, комплаенс-инцидент, контрольная процедура.
- Изучать кадровые риски не изолированно, а во взаимосвязи с бизнес-процессами, внутренним контролем, противодействием финансовым преступлениям и работой комплаенс-подразделения.
- Обращать внимание на причины возникновения кадровых рисков: недостаточный подбор персонала, слабая адаптация, отсутствие обучения, неравномерная нагрузка, конфликт интересов, неэффективная мотивация, формальный контроль.
- При выполнении практических заданий использовать конкретные показатели: текучесть персонала, уровень вакансий, кадровую обеспеченность, нагрузку на одного сотрудника, количество дисциплинарных нарушений, комплаенс-инцидентов, жалоб и просроченных проверок.
- Выполнять расчеты в электронных таблицах, сопровождать их выводами и объяснять, как изменение кадровых показателей влияет на уровень кадрового и комплаенс-риска.
- При анализе кейсов выделять проблему, причины, возможные последствия, затронутые подразделения, несработавшие контрольные процедуры и меры реагирования.
- При подготовке аналитических материалов соблюдать логику: исходные данные - выявленные риски - анализ причин - последствия - рекомендации - ожидаемый результат.
- При разработке рекомендаций предлагать не общие меры, а конкретные управленческие решения: изменение процедуры подбора, введение чек-листа



конфликта интересов, корректировка нагрузки, обучение сотрудников, обновление должностных инструкций, регламентация отчетности.

- При самостоятельной работе использовать учебную и научную литературу, трудовое законодательство, антикоррупционное законодательство, документы по ПОД/ФТ, стандарты комплаенс-менеджмента и риск-менеджмента.
- При подготовке к зачету уделить внимание не только определениям, но и практическим навыкам: расчету кадровых показателей, анализу рискованных ситуаций, подготовке фрагмента аналитического отчета и формированию предложений по снижению кадровых и комплаенс-рисков.

Основной результат освоения дисциплины - способность анализировать кадровые данные, выявлять риски в работе персонала комплаенс-функции и готовить обоснованные управленческие рекомендации по их снижению.



**11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

**Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. Microsoft Office (Windows)

**Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Информационная система СПАРК
4. Демографический ежегодник России / Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13207>
5. eLIBRARY.RU

**Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации**

1. не предусмотрены

**12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), набор демонстрационного оборудования (проектор, экран)
2. Библиотека, читальный зал
3. Доступ к сети Интернет для использования онлайн-ресурсов, репозиторий, документации.
4. Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Университета.