Модель компетенций во внутреннем аудите™

Международное Практическое руководство

Соответствует Международным стандартам внутреннего аудита

The Institute of Internal Auditors

ОБЩЕЕ РУКОВОДСТВО

Благодарности

Команда по разработке Руководства

Саид аль-Наими, CIA, Саудовская Аравия

Эмре Альпаргун, CIA, США

Аманда Блэк, США, IIA Global

Энн Брук, CIA, QIAL, Великобритания

Кристина Брун, США, IIA Global

Ирина Горанова, CIA, Болгария

Абхишек Гупта, специалист по внутреннему аудиту, США

Чарит Анурадха Лиларатхне, CIA, Шри-Ланка

Марина Лиакопулу, CIA, Греция

Замир Шайх, CIA, Объединенные Арабские Эмираты

Пол Томпсон, CIA, Австралия

Берекет Волдеселассие, CIA, CCSA, CFSA, Эфиопия

Рецензенты Международного Совета по руководствам

Галли Амазан, Гаити

Хасан Хаял, CIA, CRMA, Объединенные Арабские Эмираты

Тайзо Икеда, CIA, CRMA, Япония

Рецензенты Международного совета по стандартам внутреннего аудита

Мартин Гроблер, CIA, CRMA, Южная Африка

Анжела Симатупанг, CIA, CRMA, Индонезия

Стандарты и руководства IIA

Бенито Ибарра, CIA, CFE, CISA, CCEP, исполнительный вице-президент

Кэтлин Сиувс, CIA, CGAP, CRMA, CFE, вице-президент

Дэвид Петриски, CIA, директор (руководитель проекта)

IIA хотела бы поблагодарить следующие надзорные органы за их поддержку: Совет по Международному руководству, Международный совет по стандартам внутреннего аудита и Совет по надзору за Международными основами профессиональной практики.

О МОПП

Международные основы профессиональной практики представляют единообразную систему, которая обеспечивает последовательность в разработке, толковании и применении базы знаний, полезной в определенной сфере знаний или профессии. Международные основы профессиональной практики ® (МОПП)® формируют авторитетную базу знаний Международного института внутренних аудиторов для применения в профессиональной практике внутреннего аудита. МОПП включают в себя Международные стандарты внутреннего аудита™, Тематические требования и Международное руководство Международного института внутренних аудиторов.

International Professional Practices Framework® (IPPF)

В МОПП описывается современная практика внутреннего аудита, что позволяет внутренним аудиторам и заинтересованным сторонам во всем мире гибко реагировать на текущие потребности в получении услуг внутреннего аудита высокого качества в различных обстоятельствах и в организациях, различающихся по своей структуре, масштабам и целям деятельности.

Международное руководство

Международное руководство основывается на Стандартах, предоставляя необязательную информацию, советы и лучшие практики для выполнения услуг внутреннего аудита. Оно одобрено IIA в ходе официальных процессов рассмотрения и утверждения.

Международное руководство содержит подробные подходы, пошаговые процессы и примеры по таким темам, как:

- Услуги по обеспечению уверенности и консультационные услуги.
- Планирование аудиторского задания, выполнение аудиторского задания и коммуникация.
- Финансовые услуги.
- Мошенничество и другие широко распространенные риски.
- Стратегия и управление деятельностью функции внутреннего аудита.
- Государственный сектор.
- Устойчивость.
- Дополнительные руководства по аудиту применения информационных технологий® (GTAG®) предоставляют аудиторам знания, необходимые для оказания услуг по обеспечению уверенности и консультационных услуг, связанных с рисками и средствами контроля информационных технологий и информационной безопасности организации.

Международное руководство предоставляется в качестве преимущества членства в IIA.

Содержание

Краткое содержание **1**

Введение **2**

Компетенции в Международных стандартах внутреннего аудита **4**

Раздел II: Этика и профессионализм 5

Раздел III: Руководство функцией внутреннего аудита 7

Раздел IV: Управление деятельностью функции внутреннего аудита 8

Раздел V: Предоставление услуг внутреннего аудита 11

Модель компетенций во внутреннем аудите **12**

Компоненты Модели компетенций во внутреннем аудите 12

Подкатегории знаний и навыков 12

Уровни квалификации 14

Ожидания на уровне должности 15

Использование Модели компетенций **20**

Оценка индивидуальных компетенций 20

Для Руководителя внутреннего аудита 21

Приложение A. Соответствующие Стандарты IIA **25**

Приложение B. Глоссарий **27**

Приложение C. Шаблоны **31**

Краткое содержание

Модель компетенций во внутреннем аудите (Internal Auditing Competency Framework™) – это основополагающий инструмент для структурирования и оценки компетенций, необходимых в профессии внутреннего аудитора. Компетенции представлены в четырех группах высокого уровня и 28 подкатегориях знаний и навыков, которые могут быть адаптированы к приоритетам и структуре организации. Модель определяет четыре различных уровня квалификации, начиная с базовых знаний и заканчивая уровнем эксперта, которые соответствуют типичным должностным ролям и обязанностям. Для каждой подкатегории Модель описывает характеристики внутренних аудиторов, демонстрирующих все более высокий уровень мастерства в своей работе, что свидетельствует об индивидуальном росте и коллективном потенциале функции внутреннего аудита.

Практическое руководство "Модель компетенций во внутреннем аудите" представляет собой комплексный подход к пониманию и контролю компетенций, необходимых для предоставления ценных услуг внутреннего аудита. Руководство:

- Определяет части Международных стандартов внутреннего аудита, наиболее важные для управления и развития компетенций.
- Представляет обзор Модели компетенций во внутреннем аудите.
- Основано на понимании того, что люди занимают должности, которые предполагают определенные ожидания в отношении профессиональных качеств, и что ожидания и соответствующие компетенции варьируются в зависимости от организации.

Практическое руководство «Модель компетенций» соответствует требованиям Международных стандартов внутреннего аудита, которые определяют обязанности индивидуальных аудиторов, руководителей аудиторских заданий и руководителей внутреннего аудита. Сотрудники функции внутреннего аудита несут ответственность за развитие компетенций, позволяющих им повышать свою способность предоставлять полезные обеспечение уверенности, консультации, понимание и предвидение, как описано в Стандартах в "Цели внутреннего аудита".

К этому Практическому руководству прилагается набор шаблонов для внедрения Модели:

- Для оценки индивидуальных и коллективных навыков.
- Для разработки планов обучения и ресурсных планов.
- Для согласования возможностей с приоритетами организации, стратегическим планом внутреннего аудита и факторами, обусловленными рынком.

Использование шаблонов для оценки и документирования управления и развития компетенций также помогает руководителю внутреннего аудита продемонстрировать соответствие многим требованиям Стандартов, как описано в прилагаемом чек-листе соответствия.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

Введение

Внутренний аудит наиболее эффективен, когда его проводят компетентные специалисты в соответствии с Международными стандартами внутреннего аудита. В глоссарии Стандартов **компетенции** определяются как "знания, навыки и умения".[1] Для внутренних аудиторов компетенции включает способность предоставлять объективное **обеспечение уверенности** и **консультационные услуги**, основанные на оценке рисков. Компетенции также охватывают знания и навыки, необходимые для взаимодействия с **советом** директоров и **высшим исполнительным руководством** для создания и контроля эффективной и действенной функции внутреннего аудита. Компетентные внутренние аудиторы позволяют **функции внутреннего аудита** создавать, защищать и поддерживать ценность организации, тем самым выполняя Цель внутреннего аудита.

В стандартах, относящихся к принципу 3 "Проявляйте компетентность", подчеркивается, что отдельные лица несут ответственность за непрерывное развитие и применение компетенций, необходимых для выполнения своих профессиональных обязанностей, а руководители внутреннего аудита должны обеспечить, чтобы функция внутреннего аудита коллективно обладала компетенциями, для предоставления услуг внутреннего аудита, определенных в **Положении о внутреннем аудите**. Соответственно, Модель компетенций во внутреннем аудите должна поддерживать оценку компетенций и **уровня квалификации** отдельных внутренних аудиторов и всей функции внутреннего аудита в целом.

Практическое руководство "Модель компетенций во внутреннем аудите" содержит практические рекомендации для внутренних аудиторов, руководителей внутреннего аудита и других специалистов по определению и удовлетворению ожиданий, связанных с их ролью. Он включает в себя три основных компонента:

Примечание

Термины, выделенные **жирным шрифтом**, определены в Глоссарии в Приложении В.

В Международных стандартах внутреннего аудита используются некоторые термины, приведенные в Глоссарии. Для правильного понимания и применения Стандартов необходимо понимать и принимать конкретные значения и использование терминов, приведенных в Глоссарии.

В Стандартах используется слово "должен" в разделах "Требования" и слова "должен" и "может" для определения общих и предпочтительных практик в разделах "Факторы, которые необходимо принимать во внимание при применении".

1. В Модели компетенций во внутреннем аудите для простоты используются только "знания" и "навыки".

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

- Определение требований к компетенциям, предусмотренных Стандартами.
- Модель компетенций во внутреннем аудите, которая определяет значительные группы областей знаний и навыков, а также характеристики уровней квалификации.
- Раздел о том, как использовать Модель компетенций и прилагаемые шаблоны, чтобы помочь определить и оценить соответствующие компетенции, способствовать постоянному профессиональному развитию и соответствовать требованиям Стандартов.

Модель и соответствующие шаблоны являются гибкими и позволяют отразить приоритеты каждой организации в желаемом наборе компетенций и уровней квалификации.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

Компетенции в Международных стандартах внутреннего аудита

Стандарты служат руководством для международной профессиональной практики внутреннего аудита и основой для оценки и повышения качества функции внутреннего аудита. Стандарты включают обязательные и рекомендуемые указания, касающиеся компетенций, в том числе того, как отдельные внутренние аудиторы и функция внутреннего аудита коллективно способствуют возможности функции предоставлять полезные услуги.

Ожидания в отношении компетенций связаны с ролями сотрудников:

- Руководители внутреннего аудита отвечают за руководство, управление и вклад в систему **управления** деятельностью функции внутреннего аудита.
- Внутренние аудиторы могут выполнять надзорные (в значении «супервайзер») и/или операционные роли, которые способствуют управлению функцией и оказанию услуг по обеспечению уверенности и консультированию.
- Члены совета директоров, ответственные за надзор за функцией внутреннего аудита, должны понимать Международные основы профессиональной практики IIA (МОПП), а также принципы управления, **управления рисками** и основные организационные процессы.

Обзор областей Стандартов показывает, как выражаются эти ожидания:

- **Раздел II:** Этика и профессионализм. Третий принцип - " Проявляйте компетентность "; соответствующие стандарты охватывают обязанности индивидуальных аудиторов и обязанности руководителя внутреннего аудита в отношении коллективной компетентности функции внутреннего аудита.
- **Раздел III:** Руководство функцией внутреннего аудита. Компетенции, ожидаемые от руководителя внутреннего аудита, и соответствующие обязанности совета директоров указаны в принципах и стандартах, касающихся независимого позиционирования и надзора за этой функцией.
- **Раздел IV:** Управление деятельностью функции внутреннего аудита. Компетенции руководителя внутреннего аудита и других менеджеров описываются как критически важные для стратегического планирования, управления ресурсами, эффективной коммуникации и повышения качества.
- **Раздел V:** Выполнение услуг внутреннего аудита. Компетенции, связанные с управлением проектами, анализом данных и коммуникацией, необходимы для достижения принципов и стандартов планирования, проведения и представления результатов услуг по заверению и консультированию.

Хотя можно привести доводы в пользу того, что компетентность имеет отношение к каждому принципу и требованию, ниже приведены конкретные ссылки Стандартов на ожидания в отношении компетентности.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

Раздел II: Этика и профессионализм

Принципы, стандарты и требования в Разделе II в основном сосредоточены на качествах отдельных сотрудников. Однако некоторые требования распространяются на обязанности руководителя внутреннего аудита по управлению коллективными компетенциями подразделения, чтобы соответствовать ожиданиям совета директоров и высшего исполнительного руководства. Степень соответствия этим ожиданиям во многом определяет воспринимаемую ценность функции внутреннего аудита, что усиливает необходимость получения и развития достаточных компетенций.

Для каждого внутреннего аудитора **приверженность принципам** описывается как необходимая основа компетенций и других качеств, а намеренное введение в заблуждение других людей путем искажения информации о своей компетентности или квалификации является примером неэтичного поведения. Аналогичным образом, от компетентных внутренних аудиторов ожидается, что они будут осознавать и контролировать личные предубеждения и проявлять **профессиональный скептицизм** при оценке доказательств.

Принцип 3 Демонстрация компетентности

Стандарты подчеркивают, что компетенции необходимы для достижения цели внутреннего аудита. В рамках этого принципа требования изложены в двух стандартах:

- **Стандарт 3.1 Компетенции.** Устанавливает связь между Стандартами и знаниями, навыками и способностями, необходимыми для выполнения обязанностей внутренних аудиторов, включая руководителя внутреннего аудита.
- **Стандарт 3.2 Непрерывное профессиональное развитие.** Требует от внутренних аудиторов постоянного развития компетенций, включая поддержание профессиональных сертификатов.

В соответствии с этими стандартами в Практическом руководстве «Модель компетенций» рассматриваются индивидуальные аудиторы, в том числе руководители внутреннего аудита как специалисты-практики и лица, ответственные за руководство функцией внутреннего аудита.

Внутренние аудиторы (как отдельные сотрудники)

Стандарт 3.1 гласит: "Каждый внутренний аудитор несет ответственность за непрерывное развитие и применение компетенций, необходимых для выполнения своих профессиональных обязанностей" Аналогичным образом, стандарт 3.2 требует от внутренних аудиторов "поддерживать и постоянно развивать свои компетенции для повышения эффективности и качества услуг внутреннего аудита" В этих стандартах подчеркивается важность личной ответственности и мотивации для получения необходимой подготовки и использования возможностей для развития.

Рекомендации по вопросам практической реализации стандарта 3.1 рекомендуют внутренним аудиторам развивать компетенции в нескольких категориях высокого уровня. Шаблон A1 рабочей книги Excel, прилагаемой к данному Руководству, содержит комплексную, гибкую категоризацию предметных областей знаний и навыков с матрицей уровней владения и наглядными примерами владения каждой областью.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

Для руководителей внутреннего аудита

Стандарт 3.1 устанавливает необходимость того, чтобы руководитель внутреннего аудита понимал, какие компетенции необходимы для оказания услуг, описанных в Положении о внутреннем аудите, и документировал, в какой степени нынешняя команда внутренних аудиторов и привлеченные по контракту ресурсы обладают этими компетенциями.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

Раздел III: Руководство функцией внутреннего аудита

Стандарты Раздела III и их требования описывают обязанности руководителя внутреннего аудита по руководству функцией, а существенные условия описывают действия, которые совет директоров и высшее исполнительное руководство предпринимают для того, чтобы функция внутреннего аудита могла достичь цели внутреннего аудита. Принципы управления включают в себя наделение полномочиями, позиционирование и надзор за функцией. Точно так же, как **компетенция внутреннего аудита** определяет спрос на услуги внутреннего аудита, управленческие решения определяют качество и количество компетенций функции внутреннего аудита.

Кроме того, стандарты в разделе III определяют компетенции для двух ролей: руководителей внутреннего аудита и внешних оценщиков.

Стандарт 7.2 Квалификация руководителя внутреннего аудита

Стандарт 7.2 гласит, что руководитель внутреннего аудита отвечает за предоставление совету директоров информации, необходимой для понимания квалификации и компетенции, необходимых для управления деятельностью функции внутреннего аудита и соответствия ожиданиям совета директоров. Аналогичным образом, в обязательных условиях указано, что совет директоров и высшее исполнительное руководство совместно определяют необходимые компетенции для руководителя внутреннего аудита.

Одно из существенных условий для совета директоров касается непосредственно управления функцией внутреннего аудита, как описано в Разделе IV, и подчеркивает, что знания и навыки сотрудников этой функции должны соответствовать принципам стратегического планирования, управления ресурсами, эффективных коммуникаций и обеспечения качества. В стандарте 7.2 приводятся примеры желательных компетенций для руководителей внутреннего аудита и другие рекомендации.

Стандарт 8.4 Внешняя оценка качества

Стандарт 8.4 требует, чтобы внешние оценки качества, включая самооценки с независимым подтверждением, проводились "квалифицированным, независимым оценщиком или группой оценщиков", в состав которой входит как минимум один человек с действующей квалификацией «Дипломированный внутренний аудитор» (Certified Internal Auditor®, CIA®). CIA свидетельствует о достаточном понимании Стандартов и приверженности этике и профессионализму.

Хотя единственной необходимой квалификацией для проведения внешней оценки качества является наличие действующего CIA хотя бы у одного члена команды, рекомендации по вопросам практической реализации предполагают, что к другим значимым факторам относятся компетенции, имеющие отношение к внутреннему аудиту, и приоритеты организации.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

Раздел IV: Управление деятельностью функции внутреннего аудита

Требования к способности руководителя внутреннего аудита управлять функцией должны быть согласованы с требованиями Раздела IV. Соответствующие компетенции объединены в четыре принципа, описанные ниже. Уровень квалификации тех, кто управляет функцией внутреннего аудита, в значительной степени влияет на способность этой функции оказывать высоко оцениваемые услуги по обеспечению уверенности и консультированию.

Принцип 9 Осуществляйте стратегическое планирование

Стандарты исходят из того, что для предоставления имеющих ценность заверений, мнений, рекомендаций и прогнозов внутренние аудиторы должны понимать не только общие концепции управления, управления рисками и контроля, но и стратегии, цели, **риски** и внешнюю среду своих организаций. Чтобы привести работу функции внутреннего аудита в соответствие с приоритетами организации, руководитель внутреннего аудита должен владеть знаниями и практическими навыками в области стратегии и применять соответствующую **методологию**.

Стандарт 9.1 Понимание процессов руководства организацией, управления рисками и внутреннего контроля

Этот стандарт устанавливает, что руководитель внутреннего аудита должен понимать процессы руководства организацией, управления рисками и внутреннего контроля, чтобы предоставлять услуги по обеспечению уверенности и консультированию. Требования и рекомендации по вопросам практической реализации содержат примеры таких процессов, но не стремятся обеспечить исчерпывающую основу для определения соответствующих компетенций.

Стандарт 9.2 Стратегия внутреннего аудита

Стратегия внутреннего аудита должна включать в себя видение, стратегические цели и соответствующие инициативы функции внутреннего аудита. Стратегические цели определяют достижимые целевые показатели, которые необходимо достичь для реализации видения. По крайней мере одна цель должна устанавливать целевой уровень владения каждой подкатегорией компетенций для эффективной реализации компетенции внутреннего аудита. Инициативы, поддерживающие стратегию, должны включать в себя возможности, помогающие внутренним аудиторам постоянно продвигаться к желаемым уровням квалификации. Другие инициативы, направленные на повышение эффективности и результативности услуг по обеспечению уверенности и консультированию в рамках всей организации, могут включать использование технологий, координацию с другими поставщиками услуг по обеспечению уверенности и передачу некоторых видов деятельности на аутсорсинг. Коллективная компетенция функции должна иметь результатом обеспечение уверенности, консультации, понимание и предвидение, которые ожидают совет директоров и высшее исполнительное руководство.

Стандарт 9.3 Методология

Руководитель внутреннего аудита должен принять методологию и обеспечить обучение для реализации стратегии внутреннего аудита, разработки **плана внутреннего аудита**, основанного на оценке рисков, и соблюдения Стандартов. Методология внутреннего аудита устанавливает

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

последовательные подходы к взаимодействию с советом директоров и высшим исполнительным руководством в процессах управления и руководства, а также к оказанию высококачественных услуг по обеспечению уверенности и консультационных услуг. Обучение методологии и возможностям ее применения помогает внутренним аудиторам повысить свою квалификацию в управлении функцией и выполнении аудиторских заданий.

Принцип 10 Управляйте ресурсами

Этот принцип и стандарты определяют, что оказание услуг внутреннего аудита требует достаточных ресурсов, которые управляются надлежащим образом. Компетенции имеют рыночную стоимость, поэтому руководители внутреннего аудита, члены совета директоров и высшее исполнительное руководство должны определять потребности функции внутреннего аудита в ресурсах на основе оценки необходимых компетенций и уровней квалификации, должностных ролей, от которых можно ожидать получения желаемых профессиональных навыков, и текущей стоимости такой квалификации.

Стандарт 10.2 Управление кадровыми ресурсами

Руководитель внутреннего аудита отвечает за то, чтобы люди, нанятые для оказания услуг внутреннего аудита, будь то сотрудники или подрядчики, обладали компетенциями, необходимыми для выполнения услуг, описанных в Положении о внутреннем аудите и стратегии. Человеческие ресурсы должны быть соответствующими (другими словами, обладать знаниями и навыками на уровне квалификации, необходимом для достижения приоритетов организации), достаточными по количеству и эффективно используемыми.

Стандарт 10.2 также требует, чтобы руководитель внутреннего аудита оценивал и развивал компетенции сотрудников с помощью обучения и других средств, что повторяет рекомендации стандартов 3.1 и 9.3.

Принцип 11 Осуществляйте эффективную коммуникацию

Стандарты этого принципа касаются конкретной группы компетенций: коммуникативных навыков. Начиная с выстраивания взаимоотношений и заканчивая эффективным информированием о результатах – в требованиях подчеркивается важность получения согласия и обязательства менеджмента по устранению существенных рисков и учета рекомендаций функции внутреннего аудита. Без таких конечных результатов коммуникации не могут считаться эффективными, несмотря на их техническую или творческую составляющую.

Принцип 12 Повышайте качество

Руководитель внутреннего аудита и другие ответственные лица обеспечивают качество работы функции внутреннего аудита путем разработки, внедрения и надзора (в роли супервайзера) за процессами, обеспечивающими соответствие Стандартам и достижение различных показателей эффективности. Компетенции, необходимые для выполнения этих обязанностей, в первую очередь включают в себя знание компонентов Международных основ профессиональной практики (МОПП), особенно **программы обеспечения и повышения качества**, а также образцовую этику и профессионализм.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

Стандарт 12.1 Внутренняя оценка качества

Руководитель внутреннего аудита отвечает за то, чтобы сотрудники, которым поручено проведение внутренней оценки качества, достаточно хорошо понимали компоненты МОПП и методологию функции.

Стандарт 12.2 Оценка деятельности

Требования включают определение измеримых целей для функции внутреннего аудита, а также внедрение процесса фиксации и мониторинга достижения или прогресса в достижении целей. Некоторые цели и показатели эффективности могут быть напрямую связаны с поддающимся проверке компетенциями; например, показатели завершения проекта по сравнению с установленными целями отражают навыки управления проектами. Другие показатели могут быть связаны с конкретными компетенциями опосредованно. Например, на показатели удовлетворенности **заинтересованных сторон**, скорее всего, повлияет сочетание восприятия навыков коммуникации и анализа данных внутренних аудиторов, знания процессов организации и других соответствующих компетенций.

Стандарт 12.3 Надзор и повышение эффективности выполнения аудиторских заданий

Компетенции, связанные с надзором и повышением эффективности других сотрудников, зависят от уровня владения установленной методологией и профессиональными компетенциями в области внутреннего аудита. В качестве примера можно привести эффективную передачу обратной связи, а также мотивацию или обучение других сотрудников, чтобы повысить их эффективность и уровень квалификации.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

Раздел V: Предоставление услуг внутреннего аудита

Принципы Раздела V в целом соответствуют подходу управления проектами к планированию, осуществлению и коммуникации **результатов предоставления услуг внутреннего аудита**. Объектом этих действий - **объектами аудита** в рамках аудиторского задания по обеспечению уверенности или консультированию, - обычно являются процессы управления, управления рисками и контроля. Таким образом, компетенции, необходимые для предоставления услуг внутреннего аудита, охватывают все подкатегории знаний и навыков в Модели компетенций.

Применение этих навыков в областях знаний позволит получить ценные сведения и прогнозы в виде выявленных рисков, возможностей для увеличения стоимости, анализа **первопричин** отклонений от **критериев** оценки, рекомендаций по разработке или внедрению средств контроля и согласованных планов действий.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

Модель компетенций во внутреннем аудите

В Модели компетенций во внутреннем аудите представлены примеры действий, которые демонстрируют прогрессивные уровни владения определенными подкатегориями знаний и навыков. Уровни квалификации должны в целом соответствовать ценности ожидаемых или предоставляемых глубокого понимания вопросов и предвидений. Примеры, приведенные в Шаблоне A1, служат базовыми для индивидуальной и коллективной оценки уровня квалификации. Шаблон A2 в рабочей книги содержит примеры значимых вопросов или процессов, включенных в каждую подкатегорию. Руководитель внутреннего аудита должен изменить подкатегории компетенций в соответствии с приоритетами организации.

Компоненты Модели компетенций во внутреннем аудите

Модель компетенций состоит из:

- Четырех категорий высокого уровня:
  - Компетенции во внутреннем аудите.
  - Профессиональные компетенции.
  - Компетенции в области управления и риск-менеджмента.
  - Компетенции в операционной области.
- Предметные области (подкатегории) знаний и навыков в рамках каждой группы высокого уровня.
  - Подкатегории следует отредактировать, чтобы выделить значимые темы и привести их в соответствие со структурой, процессами и приоритетами организации.
- Уровни квалификации и Характеристики для оценки компетенций, которые описывают постепенно усложняющиеся демонстрации уровня квалификации в подкатегориях знаний и умений.

Подкатегории знаний и навыков

На рисунке 1 показаны подкатегории знаний и навыков в рамках каждой категории высокого уровня. Шаблон A1 в рабочей книги содержит характеристики, связанные с четырьмя уровнями квалификации для каждой подкатегории. Характеристики не являются исчерпывающими; аналогичные характеристики могут быть описаны для любого из значимых предметов или процессов в рамках каждой подкатегории, которые приведены в Шаблоне A2.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

Рисунок 1. Категории высокого уровня и подкатегории знаний и навыков

Категория высокого уровня	Подкатегория «Знания и навыки»
Компетенции во внутреннем аудите	Международные основы профессиональной практики
	Этика и профессионализм
	Программа обеспечения и повышения качества
	Методология аудита
	Комплексное и скоординированное обеспечение уверенности
	Отчетность по результатам
Профессиональные компетенции	Лидерство
	Профессиональные коммуникации
	Переговоры и управление конфликтами
	Анализ данных
	Управление проектами
Компетенции в области управления и управления рисками	Система управления
	Стратегия
	Управление рисками предприятия
	Соблюдение требований
	Мошенничество
	Устойчивость организации
	Устойчивое развитие
Компетенции в операционной области	Бухгалтерский учет
	Управление взаимоотношениями с клиентами
	Кибербезопасность
	Финансы
	Трудовые ресурсы
	Информационные технологии
	Маркетинг
	Продажи
	Управление цепочками поставок
	Другие значимые сектора, функции или процессы

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

Подкатегории знаний и умений, используемые по умолчанию, приведены в качестве отправной точки. Руководитель внутреннего аудита должен пересмотреть и скорректировать их, чтобы привести в соответствие с требованиями организации:

- Управление эффективностью работы или категории профессионального развития.
- Приоритеты и оперативные области.
- Значимые группы целей, рисков и средств контроля.

Подкатегории не являются взаимоисключающими; например, подкатегории "Программа обеспечения и повышения качества" и "Этика и профессионализм" могут считаться частью подкатегории "Международные основы профессиональной практики" (МОПП, IPPF), поскольку эти темы определены в Стандартах, которые являются частью МОПП. Эти категории были выделены, чтобы подчеркнуть области, требующие особого внимания, даже несмотря на возможное логическое дублирование. Оценки уровня квалификации должны отражать различные достижения в этих областях.

Уровни квалификации

Четыре уровня квалификации в Модели компетенций отражают прогрессирующую сложность и ответственность. Характеристики для каждого уровня квалификации, приведенные в Шаблоне A1, отражают ведущую мировую практику, хотя условия каждой организации могут отличаться. Например, желаемые профессиональные качества старшего внутреннего аудитора могут несколько отличаться в разных регионах, отраслях и организациях.

Общие характеристики каждого уровня квалификации описаны ниже:

- **Начальный уровень квалификации**. Человек знает о компонентах подкатегории, как правило, благодаря образованию. Однако человек имеет ограниченный опыт применения знаний, использования навыков, работы с организационными процессами или их изучения.
- **Средний уровень квалификации**. Сотрудник применяет определенные знания, выполняет некоторые навыки или работает с определенными процессами. Например, сотрудник демонстрирует способность интегрировать знания и навыки в аудиторское задание, но может быть не готов руководить тематическим аудиторским заданием.
- **Высокий уровень квалификации**. Сотрудник демонстрирует способность руководить или контролировать (в качестве супервайзера) выполнение аудиторского задания по обеспечению уверенности или консультированию в подкатегории знаний или предлагать обучение в подкатегории навыков.
- **Эксперт**. Сотрудник демонстрирует значительное глубокое понимание вопросов, дальновидность и ценность через совершенное владение подкатегорией знаний или навыков. Сотрудник считается доверенным советником совета директоров и высшего исполнительного руководства, а также идейным лидером или образцовым примером для других внутренних аудиторов.

Ожидаемые уровни квалификации могут зависеть от особенностей организации, географии, отрасли, размера функции внутреннего аудита и т. д. Не существует общепринятых правил для соотнесения уровней квалификации с должностными ролями и их ценностью. Тем не менее,

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

уровень квалификации, как правило, коррелирует с ценностью и уровнем должности в силу рыночных причин. При определении требований к уровню квалификации для конкретных должностных ролей руководители внутреннего аудита должны учитывать ограничения и ожидания организации, соответствующие рыночные условия и передовую практику.

Влияние сертификации и опыта

Многие внутренние аудиторы получают профессиональные сертификации, чтобы продемонстрировать свою квалификацию и авторитет в различных областях. IIA выдает такие сертификации, как Практик внутреннего аудита™ (IAP), Дипломированный внутренний аудитор® (CIA®) и Сертификация в области обеспечения уверенности в управлении рисками® (CRMA®), профессионалам, которые демонстрируют понимание соответствующих областей знаний и навыков и соответствуют установленным стандартам опыта. Получение сертификации способствует системности (единству подходов) и следованию передовым практикам.

В Практическом руководстве «Модель компетенций» не указано, как оценка уровня квалификации в отдельных подкатегориях связана с получением сертификации. При оценке уровня квалификации человека по стандартным характеристикам всегда должно применяться профессиональное суждение.

Хотя уровни квалификации коррелируют с количеством опыта, полученного человеком при освоении навыка или предметной области, сам по себе опыт не определяет уровень квалификации. Уровень квалификации также зависит от трудности, широты, глубины и многогранности опыта. Характеристики уровней квалификации в Модели компетенций относятся к конкретным достижениям, которые человек может не продемонстрировать, несмотря на большой опыт. И наоборот, люди с относительно небольшим опытом могут продемонстрировать уровень квалификации в конкретных достижениях.

Кроме того, в Практическом руководстве «Модель компетенций» не указан срок или дата окончания действия влияния прошлого опыта на текущий уровень квалификации. Уровень квалификации в некоторых предметных областях, особенно в тех, где часто происходят изменения, таких как информационные технологии и кибербезопасность, со временем может снижаться. Непрерывное профессиональное образование может помочь специалистам поддерживать уровень квалификации в таких компетенциях; однако одного обучения может быть недостаточно для перехода на следующий уровень квалификации. Обычно требуется несколько примеров подтверждения, чтобы определить, что был достигнут более высокий уровень квалификации в какой-либо компетенции.

Ожидания на уровне должности

В Стандартах упоминаются только три роли во внутреннем аудите: внутренний аудитор, руководитель аудиторского задания и руководитель внутреннего аудита. Однако мировая практика, по сути, стандартизировала определенные рабочие роли и связала их с конкретными компетенциями и уровнями опыта и квалификации. Характеристики, компетенции и ожидания для конкретных ролей, описанные ниже, могут быть полезными ориентирами. Ожидания, отраженные в профилях ролей, являются, скорее, примерами, чем требованиями или минимумом.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

Основным фактором, отличающим один уровень от другого, является количество компетенций, по которым происходит переход на более высокие уровни, а не конкретные подкатегории знаний и навыков, указанные в шаблонах. Например, Ведущий внутренний аудитор (руководитель аудиторского задания) обычно достигает Высокого уровня квалификации в нескольких подкатегориях, в то время как старший внутренний аудитор (широкого профиля) имеет Средний уровень квалификации, но Высокий – в нескольких или ни в одной подкатегории. Старшему внутреннему аудитору (широкого профиля) может потребоваться достичь Высокого уровня квалификации в нескольких подкатегориях, прежде чем его кандидатура будет рассмотрена на роль Ведущего внутреннего аудитора (руководителя аудиторского задания).

Пользователи шаблонов Модели компетенций должны скорректировать названия и ожидания от Профилей ролей в соответствии с условиями своей организации и/или рассмотреть возможность использования шаблонов в качестве поддержки для внесения предложений по корректировке уровней должностей внутренних аудиторов.

Внутренний аудитор начального уровня и Внутренний аудитор

На должности начального уровня часто назначают недавних выпускников вузов, чье образование, как предполагается, должно обеспечивать хотя бы осведомленность и понимание (базовые знания) соответствующих предметов. Эти кандидаты могут быть приняты на работу в качестве стажеров, учеников или штатных внутренних аудиторов. Внутренние аудиторы могут иметь некоторый опыт работы, но для эффективного предоставления услуг по внутреннему аудиту и Внутренние аудиторы, и Внутренние аудиторы начального уровня нуждаются в надзоре.

Многие организации ищут кандидатов начального уровня с дипломами в области бухгалтерского учета или финансов, которые охватывают фундаментальные концепции и методологию аудита, организационные структуры, основные функции и процессы, а также соответствующую информацию о процессах управления, управления рисками и контроля. Однако организации могут ценить и другие соответствующие профессиональные компетенции, включая анализ данных, коммуникации и управление проектами, и искать кандидатов с опытом работы в таких операционных областях, как маркетинг, информационные технологии или кибербезопасность.

Старший внутренний аудитор (широкого профиля и специалист)

Звание Старшего внутреннего аудитора часто используется для того, чтобы показать, что человек продемонстрировал Средний уровень квалификации во Внутреннем аудите и Профессиональных компетенциях, и, как правило, имеет больше лет соответствующего опыта, чем Внутренний аудитор. От Старших внутренних аудиторов может ожидаться, что они будут выполнять **планирование аудиторского задания** и работу на местах под руководством более квалифицированного руководителя аудиторского задания, но зачастую с меньшей помощью, чем Внутренние аудиторы начального уровня или Внутренние аудиторы. В некоторых подразделениях внутреннего аудита Старшие внутренние аудиторы (широкого профиля) должны руководить работой Внутренних аудиторов.

Специалисты, перешедшие во внутренний аудит из других подразделений, могут обладать достаточным опытом и уровнем квалификации в области Управления, Управления рисками и Операционной сфере, чтобы считаться Старшими внутренними аудиторами (специалистами) в силу

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

рыночной стоимости их навыков, даже если они обладают лишь базовым уровнем квалификации в области внутреннего аудита. Как правило, Старшие внутренние аудиторы должны продемонстрировать как минимум Средний уровень квалификации в Компетенциях во внутреннем аудите после разумного срока работы в этой должности.

Ведущий внутренний аудитор (руководитель аудиторского задания и внутренний аудитор технической направленности)

Уровень Ведущего внутреннего аудитора обычно обозначает руководителя аудиторского задания или специалиста с техническими навыками на Высоком уровне квалификации, чья рыночная стоимость выше, чем у Старшего внутреннего аудитора. К похожим должностям относятся ведущий внутренний аудитор, технический аудитор и менеджер по внутреннему аудиту.

Руководители аудиторского задания должны руководить планированием аудиторского задания, которое включает в себя **оценку рисков**, определение приоритетности бизнес-целей, которые должны быть включены в объем работ по каждому аудиторскому заданию, и разработку рабочей программы для достижения **целей аудиторского задания**.

Технические аудиторы обычно руководят планированием и работой на местах, связанной с одной или несколькими областями, в которых они обладают высокой квалификацией, не отвечая при этом за все аудиторское задание. Руководитель аудиторского задания или технический аудитор должны продемонстрировать Высокий уровень квалификации хотя бы в некоторых из профессиональных компетенций по внутреннему аудиту и более чем одной из компетенций в области Управления, Управления рисками и Операционной деятельности, значимых для организации.

Старший менеджер по внутреннему аудиту и Директор по внутреннему аудиту (не руководитель внутреннего аудита)

Внутренние аудиторы, отвечающие за управление проектами и другими аудиторами, обычно назначаются на должности Старшего менеджера или Директора, в зависимости от их квалификации, рыночной стоимости и факторов, характерных для организации или функции внутреннего аудита. В небольших функциях внутреннего аудита или в подразделениях, где руководитель внутреннего аудита занимает должность Директора, ожидания, возлагаемые на Старшего менеджера по внутреннему аудиту, могут быть аналогичны тем, которые возлагаются на Директора (не руководителя внутреннего аудита) в более крупной организации. В тех функциях внутреннего аудита, где руководитель внутреннего аудита руководит (в качестве супервайзера) Директорами и Старшими менеджерами, требования к уровню квалификации Директоров обычно выше, чем у Старших менеджеров. Директора (не руководители внутреннего аудита) и Старшие менеджеры должны демонстрировать как минимум Высокий уровень квалификации во всех компетенциях по внутреннему аудиту, а Директора (не руководители внутреннего аудита) обычно демонстрируют уровень «Эксперт» в одной или нескольких подкатегориях, что отражает и соответствует их более высокой рыночной стоимости.

Руководитель внутреннего аудита

Руководители внутреннего аудита должны демонстрировать как минимум Высокий уровень квалификации во всех профессиональных компетенциях в области внутреннего аудита, а в

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

большинстве из них - уровень «Эксперт». Как правило, они также должны обладать уровнем квалификации «Эксперт» в некоторых компетенциях в области Управления и Управления рисками.

Компетенции в области Внутреннего аудита, Профессиональной деятельности, а также Управления и Управления рисками относятся к способности руководителя внутреннего аудита:

- Вносить вклад в управление и стратегию функции внутреннего аудита.
- Руководить и вести за собой внутренних аудиторов.
- Эффективно общаться и вести переговоры в рамках всей организации.
- Консультировать совета директоров и высшее исполнительное руководство по вопросам повышения эффективности процессов управления рисками в организации.
- Применять передовую аналитику и непрерывный мониторинг рисков.
- Обеспечивать идейное лидерство в отношении новых тенденций в области рисков, ожиданий регулирующих органов и передовой практики в области управления рисками на предприятии.

Если руководитель внутреннего аудита приходит на эту должность из другого подразделения, отрасли или сектора, совет директоров должен знать, что он может обладать лишь Начальным или Средним уровнем квалификации в некоторых подкатегориях. В таких ситуациях совет директоров может ожидать от руководителя внутреннего аудита развития определенных компетенций до Высокого уровня квалификации в течение разумного периода времени.

Член комитета по аудиту

Члены комитета по аудиту совета директоров, как правило, являются опытными действующими или бывшими руководителями. Как правило, они обладают уровнем квалификации «Эксперт» в некоторых подкатегориях, особенно в компетенциях "Система управления", "Управление рисками" и "Операционная деятельность", в которых у них есть предыдущий профессиональный опыт. Члены комитета по аудиту должны обладать Высоким уровнем квалификации в области Внутреннего аудита и Профессиональных компетенциях. Однако если новые члены комитета по аудиту имеют Начальный или Средний уровень квалификации в некоторых компетенциях внутреннего аудита, руководитель внутреннего аудита обязан предоставить им информацию и взаимодействие, необходимые для повышения уровня квалификации в разумные сроки.

Руководитель группы по оценке качества

Руководитель группы по оценке качества или специалист, отвечающий только за оценку качества, обычно обладает уровнем квалификации «Эксперт» в большинстве компетенций по внутреннему аудиту, особенно по программе обеспечения и повышения качества. Специалистам по оценке может быть полезно пройти обучение методологии оценки качества.

Внешняя оценка качества должна проводиться как минимум одним человеком с сертификатом CIA, который руководит работой или выполняет ее. Наличие сертификата CIA свидетельствует об определенном уровне доверия и приверженности этическим и профессиональным стандартам.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

Внутренняя оценка качества не обязательно должна проводиться специалистом, имеющим сертификат CIA, хотя качество таких оценок во многом зависит от квалификации и профессионализма оценщика.

Руководители групп внутренней и внешней оценки качества также должны обладать Высокими уровнями квалификации в компетенциях Операционной области, значимых для организации, чтобы предоставлять рекомендации по согласованию стратегии, планирования и ресурсов функции внутреннего аудита для обеспечения оптимальной ценности для совета директоров и высшего исполнительного руководства.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

Использование Модели компетенций

Практическое руководство "Модель компетенций" представляет собой методологию оценки индивидуальных и коллективных компетенций. Руководство помогает отдельным сотрудникам и руководителям выявить области индивидуальных и коллективных сильных сторон, а также пробелы между желаемыми и текущими навыками, что может послужить основой для разработки планов профессионального развития и планов привлечения ресурсов.

Эти оценки должны проводиться на постоянной основе, чтобы гарантировать, что ценность услуг внутреннего аудита продолжает соответствовать ожиданиям заинтересованных сторон.

Оценка индивидуальных компетенций

Оценка индивидуальных компетенций в Шаблоне A3 используется для оценки уровня квалификации в указанных подкатегориях путем сравнения документально подтвержденных компетенций внутреннего аудитора с характеристиками постепенно усложняющихся и ценных компетенций в этих областях. Самооценка специалиста помогает выявить сильные и слабые стороны, на основе которых должен быть составлен план обучения, направленный на поддержание и развитие определенных профессиональных навыков. Шаблон A3 также включает колонку для записи предыдущих оценок уровня квалификации, чтобы определить области профессионального развития и продемонстрировать достижения в рамках предыдущих планов или целей.

Руководитель сотрудника должен просмотреть самооценку и дать обратную связь, поскольку руководитель может по-разному оценивать силу подтверждений и, соответственно, по-разному оценивать определенные профессиональные навыки. Руководитель может также определить другие или дополнительные подкатегории, которые должен развивать сотрудник, например, чтобы соответствовать коллективным потребностям функции внутреннего аудита в уровне профессиональном квалификации.

Хотя между развитием компетенций и карьерным ростом может не быть явной или автоматической связи, примеры профилей ролей в шаблонах B1-B9 полезны для сопоставления оцененных уровней квалификации человека с типичными ожиданиями для его текущей или желаемой роли. Сравнение оценки компетенций сотрудника с примерами профиля роли может показать, что он является хорошим кандидатом на повышение или что определенные компетенции должны быть улучшены, чтобы соответствовать ожиданиям от его текущей роли. Колонка в шаблоне A3 посвящена документированию действий, которые должны предпринять сотрудник и его супервайзер, чтобы достичь целевого уровня квалификации в каждой подкатегории в течение следующего периода. В колонке "Другие заметки" можно записать наблюдения или другие свидетельства, подтверждающие оценку уровня квалификации или план профессионального развития.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

Для Руководителя внутреннего аудита

Руководитель внутреннего аудита должен проанализировать подкатегории в Шаблоне A1 и дополнительный контекст в Шаблоне A2, чтобы убедиться, что Модель компетенций соответствует приоритетам организации. Если необходимо добавить новые подкатегории или объединить существующие, такие изменения должны быть распространены на все остальные шаблоны, чтобы обеспечить последовательную методологию.

Руководитель внутреннего аудита и другие лица, выполняющие функции супервайзера, должны использовать Шаблон A3 для **периодического** анализа индивидуальных самооценок компетенций и предоставления обратной связи и инструктажа. Если уровень квалификации по итогам самооценки сотрудника выше или ниже, чем оценка его супервайзера, это может быть связано с различиями в ожиданиях от текущей роли и в восприятии достижений. Обсуждения помогут достичь взаимопонимания между обеими сторонами, включая действия, которые необходимо предпринять сотруднику и супервайзеру, а также соответствующее обучение и развитие. Такие обсуждения должны быть частью подхода руководителя внутреннего аудита к развитию каждого сотрудника в отдельности и достижению целей в области компетенций функции внутреннего аудита.

Коллективная оценка компетенций в Шаблоне A4 используется для суммирования уровней квалификации внутренних аудиторов. Шаблон A4 содержит колонки для записи предыдущих и текущих коллективных оценок уровней квалификации, целей на будущие периоды и действий, которые должен предпринять руководитель внутреннего аудита. Желаемый уровень квалификации должен соответствовать стратегии и организационным приоритетам функции внутреннего аудита. Постановка целей и отслеживание прогресса в их достижении способствует постоянному совершенствованию и помогает руководителю внутреннего аудита продемонстрировать соответствие Стандартам.

Убедившись, что подкатегории компетенций соответствуют приоритетам организации, и оценив коллективные компетенции, руководитель внутреннего аудита должен выявить пробелы между желаемыми и текущими уровнями квалификации и определить, как получить необходимые ресурсы. Подход может включать обучение, наем и **аутсорсинг** (в том числе из других подразделений организации). Руководитель внутреннего аудита может использовать документацию, полученную в результате коллективной оценки компетенций, при запросе финансовых, трудовых и технологических ресурсов, необходимых для поддержки стратегии внутреннего аудита и выполнения плана внутреннего аудита.

Если в Положении о внутреннем аудите указано, что функция внутреннего аудита должна оказывать консультационные услуги, руководитель внутреннего аудита должен убедиться, что она обладает как минимум Высоким уровнем квалификации в соответствующих компетенциях в области Управления, Управления рисками и Операционной деятельности. Достижение уровня «Эксперт» в критических областях свидетельствует о том, что функция внутреннего аудита и руководитель внутреннего аудита являются доверенными советниками совета директоров и высшего исполнительного руководства.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

Определение потребностей в компетенциях для участия в аудиторских заданиях

Руководители аудиторских заданий должны определить компетенции, необходимые для обеспечения глубокого понимания вопросов и предвидения в аудиторских заданиях по обеспечению уверенности и консультированию, которые получат преимущество от уровней квалификации в подкатегориях "Знания" и "Навыки". Руководители аудиторских заданий должны сопоставить индивидуальные компетенции с оценками рисков, целями и масштабами аудиторского задания, чтобы выявить ресурсы с соответствующими сильными сторонами и создать команду с взаимодополняющими навыками.

Если в аудиторском задании требуется владение определенной подкатегорией знаний или навыков, которыми внутренние аудиторы не обладают, руководитель аудиторского задания должен обсудить ситуацию с руководителем внутреннего аудита. Руководитель внутреннего аудита должен определить, можно ли привлечь другие ресурсы или изменить **программу аудиторского задания**, чтобы максимально использовать компетенции имеющихся ресурсов.

По окончании аудиторского задания обратная связь от руководителя аудиторского задания может быть использована в качестве объективных данных для подтверждения или обновления оценок индивидуальных компетенций.

Отчетность перед Советом директоров и высшим исполнительным руководством

Руководитель внутреннего аудита отвечает за доведение до сведения совета директоров и высшего исполнительного руководства информации о том, обладает ли функция внутреннего аудита достаточным набором компетенций. Как указано в Стандартах, надлежащие компетенции соответствуют приоритетам организации, а достаточное количество ресурсов относится к количеству ресурсов, доступных для работы над аудиторскими заданиями.

Руководитель внутреннего аудита может использовать результаты коллективной оценки компетенций для периодического информирования совета директоров и высшего исполнительного руководства о целесообразности и достаточности кадровых ресурсов функции внутреннего аудита. Аналогичным образом, если руководитель внутреннего аудита обнаружит, что функция внутреннего аудита не приносит желаемой пользы, может потребоваться корректировка уровня квалификации коллектива.

Руководитель внутреннего аудита должен проконсультироваться с советом директоров и высшим исполнительным руководством, чтобы установить показатели эффективности работы функции внутреннего аудита, связанные с компетенциями, такие как получение и поддержание профессиональных сертификаций, прохождение определенного обучения или выполнение определенных аудиторских заданий. Процесс управления эффективностью должен также включать постановку целей в области компетенций для руководителя внутреннего аудита и проведение самооценки для совета директоров и высшего исполнительного руководства. Показатели эффективности работы руководителя внутреннего аудита и функции внутреннего аудита должны демонстрировать постоянное совершенствование.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

Оценка работы и карьерное продвижение

Оценки индивидуальных и коллективных компетенций должны обновляться на основе результатов наблюдений. Частота и методология таких обновлений могут быть разными, однако изменения в оцениваемом уровне квалификации должны сопровождаться подтверждающей документацией, которая обеспечивает основу для коммуникации, согласования и постановки целей. Руководители аудиторских заданий должны предоставлять отзывы о работе во время и после аудиторских заданий, чтобы оказывать содействие оценкам квалификации. Аналогичным образом, руководитель внутреннего аудита должен периодически анализировать оценку уровней квалификации в сравнении с целевыми показателями, чтобы определить, была ли тактика развития и получения соответствующих компетенций эффективной или нуждается в корректировке.

Примеры профилей ролей в шаблонах B1-B9 могут быть полезны для сопоставления ожидаемых компетенций для различных должностных уровней. Общее предположение заключается в том, что по мере повышения уровня квалификации возрастает ответственность и вознаграждение за выполнение ролей и должностных обязанностей. Руководитель внутреннего аудита должен пересматривать примеры, чтобы они соответствовали рыночным условиям.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

Руководители внутреннего аудита и другие супервайзеры должны знать, как оценка индивидуальных компетенций соотносится с ожиданиями на уровне должности, и учитывать эти факторы при обсуждении карьерного продвижения, стратегических планов и бюджетов. При принятии решений о карьерном продвижении учитывается множество факторов, однако сравнение уровней квалификации со стандартизированными характеристиками должно повысить логичность и объективность таких решений.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

Приложение A. Соответствующие Стандарты IIA

В данном Руководстве использованы ссылки на следующие ресурсы IIA.

Принципы и стандарты
Принцип 3 Проявляйте компетентность
Стандарт 3.1 Компетентность
Стандарт 3.2 Непрерывное профессиональное развитие
Стандарт 7.2 Квалификация руководителя внутреннего аудита
Стандарт 8.1 Взаимодействие с Советом
Стандарт 8.4 Внешняя оценка качества
Принцип 9 Осуществляйте стратегическое планирование
Стандарт 9.1 Понимание процессов руководства организацией, управления рисками и внутреннего контроля
Стандарт 9.2 Стратегия внутреннего аудита
Стандарт 9.3 Методология
Принцип 10 Управляйте ресурсами
Стандарт 10.2 Управление кадровыми ресурсами
Принцип 11 Осуществляйте эффективную коммуникацию
Стандарт 11.2 Эффективная коммуникация
Принцип 12 Повышайте качество
Стандарт 12.1 Внутренняя оценка качества
Стандарт 12.2 Оценка деятельности
Стандарт 12.3 Надзор и повышение эффективности выполнения аудиторских заданий
Принцип 13 Осуществляйте эффективное планирование аудиторских заданий
Стандарт 13.5 Ресурсы для для выполнения аудиторского задания
Принцип 14 Выполняйте аудиторское задание
Принцип 15 Информируйте о результатах аудиторского задания и осуществляйте мониторинг планов мероприятий

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

Приложение B. Глоссарий

Определения взяты из "Глоссария" в публикации IIA "Международные стандарты внутреннего аудита, издание 2024 года", если не указано иное.

Консультационные услуги (advisory services) - услуги , в рамках которых внутренние аудиторы дают рекомендации заинтересованным сторонам организации без обеспечения уверенности или принятия на себя управленческих обязанностей . Характер и объем консультационных услуг подлежат согласованию с соответствующими заинтересованными сторонами. К примерам консультационных услуг относятся консультирование по разработке и внедрения новых политик, процессов, систем и продуктов; предоставление экспертных услуг; проведение обучения; а также обсуждений по вопросам рисков и контрольных процедур . "Консультационные услуги" также называют «консультированием»

Обеспечение уверенности (assurance)- заверение, предназначенное для повышения уверенности заинтересованных сторон в соответствии процессов руководства организацией, управления рисками и внутреннего контроля в рассматриваемых предметных областях или объектах аудита установленным критериям

Услуги по обеспечению уверенности (assurance services) - услуги, в рамках которых внутренние аудиторы проводят объективную оценку с целью обеспечения уверенности. Примерами данных услуг являются задания по комплаенс-аудиту, финансовому аудиту, операционному аудиту (аудиту эффективности) и аудиту информационных технологий. Внутренние аудиторы могут обеспечивать ограниченную или разумную уверенность в зависимости от характера, сроков и объема выполненных процедур.

Совет (board) - высший руководящий орган, который наделен полномочиями осуществлять общее руководство в организации, такой как:

- совет директоров.
- комитет по аудиту.
- совет управляющих или попечителей.
- Группа выборных должностных лиц или лиц, назначенных на должность по политическим мотивам.
- иной орган, обладающий полномочиями по осуществлению соответствующих функций общего управления.

В организации, где имеется более одного руководящего органа, "совет" означает орган или органы, уполномоченные наделять функцию внутреннего аудита соответствующими полномочиями и обязанностями.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

При отсутствии таковых под "советом" понимают лицо или группу лиц, которые действуют в качестве высшего руководящего органа. Сюда относят руководителя организации и высшее исполнительное руководство.

Руководитель внутреннего аудита (chief audit executive) - руководитель, который несет ответственность за эффективное управление всеми аспектами деятельности функции внутреннего аудита и качественное предоставление услуг внутреннего аудита в соответствии с Международными стандартами внутреннего аудита. В разных организациях эта должность может называться по-разному и (или) предусматривать разные обязанности.

Компетенции (competency) - знания, навыки и умения.

Внутренний контроль, контроль (control) - любые действия, предпринимаемые руководством, Советом и другими сторонами для управления рисками и повышения вероятности достижения поставленных целей и выполнения задач.

Механизмы контроля (control processes) - политики, процедуры и мероприятия, разработанные и реализуемые в целях поддержания уровня рисков в пределах толерантности организации к риску.

Критерии (criteria) - установленные аудиторским заданием измеримые характеристики желаемого состояния объекта аудита (также называемые "критериями оценки").

Аудиторское задание (engagement) - конкретное поручение задание или проект внутреннего аудита, предусматривающие выполнение нескольких задач или мероприятий, направленных на достижение целого ряда взаимосвязанных целей. См. также "услуги по обеспечению уверенности " и "консультационные услуги".

Заключение по итогам аудиторского задания (engagement conclusion) - профессиональное суждение внутренних аудиторов на основе сделанных наблюдений при их рассмотрении в совокупности. Заключение по итогам задания должно устанавливать факт удовлетворительного или неудовлетворительного состояния .

Цели аудиторского задания (engagement objectives) - формулировка цели аудиторского задания и описание конкретных задач, которые должны быть решены.

Планирование аудиторского задания (engagement planning) - Процесс, в ходе которого внутренние аудиторы собирают информацию, оценивают и приоритизируют риски, относящиеся к объекту аудита, устанавливают цели и объем аудиторского задания, определяют критерии оценки и составляют программу задания.

Результаты аудиторского задания (engagement results) – наблюдения и заключение по итогам аудиторского задания. Результаты аудиторского задания также могут включать в себя рекомендации и/или планы мероприятий.

Руководитель аудиторского задания (engagement supervisor) - Внутренний аудитор, ответственный за руководство аудиторским заданием, что может включать обучение внутренних аудиторов и оказание им содействия, а также проверку и утверждение программы задания, рабочей документации, итогового сообщения о результатах задания и качества выполнения задания.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

Руководитель внутреннего аудита может сам выступать руководителем аудиторского задания или может делегировать эти обязанности.

Руководство* (governance) - совокупность процессов и организационных структур, формируемая Советом для информирования, руководства, управления и мониторинга деятельности организации в целях достижения поставленных целей. *в рамках Модели компетенций термин **governance** переведен как «**управление**» или «**система управления**». – *(прим. переводчика).*

Влияние, последствия (impact) - результат или воздействие события. Событие может оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие на на достижение организацией ее стратегических или бизнес-целей.

Приверженность принципам (integrity) - Поведение, характеризующееся приверженностью моральным и этическим принципам, включая демонстрацию честности и готовности действовать, основываясь на соответствующих фактах.

Положение (политика, устав) о внутреннем аудите (internal audit charter) – внутренний документ, устанавливающий компетенцию внутреннего аудита, его место в организации, подотчетность, область охвата, виды услуг и другие характеристики.

Функция внутреннего аудита (internal audit function) - специалист или группа специалистов, ответственные за предоставление организации услуг по обеспечению уверенности и консультационных услуг.

Компетенция внутреннего аудита (internal audit mandate) - полномочия, роль и обязанности внутреннего аудита, которые могут устанавливаться Советом и/или законодательными и/или нормативными актами.

Руководство по внутреннему аудиту (internal audit manual) - свод документов, определяющих методологию (политики, процессы и процедуры), которые используются руководителем внутреннего аудита для организации и управления работой внутренних аудиторов, в рамках функции внутреннего аудита.

План работы внутреннего аудита (internal audit plan) - документ, формируемый руководителем внутреннего аудита, который определяет аудиторские задания и другие услуги внутреннего аудита, которые, как ожидается, будут выполнены в течение определенного периода. План должен учитывать риски и быть динамичным, со своевременными корректировками в ответ на изменения, влияющие на организацию.

Внутренний аудит (internal auditing) – независимая и объективная деятельность по обеспечению уверенности и консультированию, направленная на совершенствование работы организации. Внутренний аудит содействует в достижении организацией поставленных целей, благодаря применению системного, последовательного подхода к оценке и повышению эффективности руководства организацией, управления рисками и внутреннего контроля.

Методология (methodologies) - принятые руководителем внутреннего аудита политики, процессы и процедуры, используемые в целях руководства деятельностью функции внутреннего аудита и повышения ее эффективности.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

Аутсорсинг (outsourcing) - заключение договора с независимым внешним поставщиком услуг внутреннего аудита. Полный аутсорсинг внутреннего аудита означает передачу выполнения всех его функций по договору, а частичный аутсорсинг (также называемый "ко-сорсингом") означает, что на аутсорсинг передается только часть услуг.

Периодически (periodically) - через регулярные промежутки времени в зависимости от потребностей организации, включая функцию внутреннего аудита**.**

Профессиональный скептицизм (professional skepticism) - подвергание сомнению и критическая оценка надежности информации.

Уровень квалификации (proficiency) - уровень знаний или навыков [Merriam-Webster Dictionary https://www.merriam-webster.com/dictionary/proficiency].

Программа обеспечения и повышения качества (quality assurance and improvement program) - программа, разработанная руководителем внутреннего аудита для оценки и обеспечения соответствия Международным стандартам внутреннего аудита, достижения целей эффективности и постоянного совершенствования работы функции внутреннего аудита. Программа включает в себя проведение внутренних и внешни оценок.

Результаты предоставления услуг внутреннего аудита (results of internal audit services) - такие результаты, как Заключение по итогам аудиторского задания, темы для обсуждения (например, эффективная практика или первопричины) и заключения на уровне бизнес-единицы или организации в целом..

Риск (risk) - положительное или отрицательное воздействие неопределенности на достижение целей.

Оценка рисков (risk assessment) - выявление и анализ рисков, связанных с достижением целей организации. Значимость рисков обычно оценивается с точки зрения уровня (величины) воздействия и вероятности.

Управление рисками (risk management) - процесс выявления, оценки, управления и контроля возможных событий или ситуаций для обеспечения разумной уверенности в достижении целей организации.

Первопричина, корневая причина (root cause) - проблема или причина, лежащая в основе несоответствия состояния объекта аудита критериям.

Высшее исполнительное руководство (senior management) - наивысший уровень исполнительного руководства организации, которое несет конечную ответственность перед Советом за исполнение стратегических решений организации; обычно представляет собой группу лиц, которая включает генерального директора или руководителя организации.

Заинтересованная сторона (stakeholder) - сторона, прямо или косвенно заинтересованная в деятельности и результатах организации. К заинтересованным сторонам относятся Совет, исполнительное руководство, сотрудники, клиенты, поставщики, акционеры, регулирующие органы, финансовые учреждения, независимые аудиторы, общество и прочие.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

Приложение C. Шаблоны

Рабочая книга Microsoft Excel, прилагаемая к данному Руководству, содержит шаблоны для представления и применения Модели компетенций.

Номер листа	Название	Описание содержания
A1	Модель компетенций	Матрица подкатегорий знаний и навыков и уровней квалификации с характерными описаниями и примерами для каждой комбинации.
A2	Примеры подкатегории "Знания и навыки»	Примеры некоторых ключевых процессов или подтем, которые считаются частью каждой подкатегории знаний и навыков.
A3	Оценка индивидуальных компетенций	Шаблон для записи оценок индивидуальных компетенций, чтобы способствовать развитию и соответствию Стандартам.
A4	Оценка коллективной компетентности	Шаблон для записи оценок коллективной компетентности, способствующий планированию ресурсов и соответствию Стандартам.
B1	Профиль роли 1: внутренний аудитор начального уровня	Пример типичной оценки компетенций для внутреннего аудитора начального уровня.
B2	Профиль роли 2: внутренний аудитор	Пример типичной оценки компетенций для внутреннего аудитора.
B3	Профиль роли 3: старший внутренний аудитор (широкого профиля)	Пример типичной оценки компетенций старшего внутреннего аудитора (широкого профиля).
B4	Профиль роли 4: старший внутренний аудитор (специалист)	Пример типичной оценки компетенций старшего внутреннего аудитора (специалиста).
B5	Профиль роли 5: ведущий внутренний аудитор (руководитель аудиторского задания)	Пример типичной оценки компетенций ведущего внутреннего аудитора (руководителя аудиторского задания).
B6	Профиль роли 6: ведущий внутренний аудитор (техническая направленность)	Пример типичной оценки компетенций ведущего внутреннего аудитора (технического).
B7	Профиль роли 7: старший менеджер по внутреннему аудиту	Пример типичной оценки компетенций старшего менеджера по внутреннему аудиту.
B8	Профиль роли 8: директор по внутреннему аудиту (не руководитель внутреннего аудита)	Пример типичной оценки компетенций для директора по внутреннему аудиту (не руководителя внутреннего аудита.
B9	Профиль роли 9: руководитель внутреннего аудита	Пример типичной оценки компетенций руководителя внутреннего аудита.
B10	Профиль роли 10: член комитета по аудиту	Пример типичной оценки компетенций члена комитета по аудиту.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

B11	Профиль роли 11: руководитель группы по оценке качества	Пример типичной оценки компетенций руководителя группы по оценке качества.
C1	Контрольный список вопросов для проверки соответствия (чек-лист)	Возможности использования Модели компетенций и сопутствующих шаблонов для демонстрации соответствия требованиям Стандартов.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Все права защищены.
Только для индивидуального личного использования.

О The Institute of Internal Auditors

The Institute of Internal AuditorsИнституте (IIA) - международная профессиональная ассоциация, объединяющая более 260 000 членов по всему миру и выдавшая более 200 000 сертификатов Certified Internal Auditor® (CIA®) по всему миру. Основанный в 1941 году, IIA признан во всем мире как лидер в области стандартов, сертификации, образования, исследований и технического руководства в профессии внутреннего аудитора. Дополнительную информацию можно найти на сайте theiia.org.

Заявление об отказе от ответственности

IIA публикует этот документ в информационных и образовательных целях. Данный материал не претендует на то, чтобы дать окончательные ответы на конкретные индивидуальные обстоятельства, и поэтому предназначен только для использования в качестве справочного руководства. В случае необходимости в конкретной ситуации IIA рекомендует обращаться за консультацией к независимым экспертам. IIA не несет ответственности за тех, кто полагается только на этот материал.

Авторское право

©2025 The Institute of Internal Auditors, Inc. Все права защищены. За разрешением на воспроизведение обращайтесь по адресу copyright@theiia.org.

Июнь 2025 г. (Этот документ заменяет Модель компетенций, обновленную в 2022 г.)

The Institute of Internal Auditors

Global Headquarters
The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101