



INTERNAL AUDIT
COMMUNITY OF PRACTICE

Совокупность знаний внутреннего аудита

Европа и Центральная Азия

PEMOPAL

Совокупность знаний внутреннего аудита

Европа и Центральная Азия

Практикующее сообщество по внутреннему
аудиту (ПСВА)

ПЕРВАЯ ВЕРСИЯ

Апрель 2013

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ	5
СОКРАЩЕНИЯ	6
ВВЕДЕНИЕ	7
ТАБЛИЦА УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ	8
1. СТАНДАРТЫ, ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА: принципы и процедуры, установленные по специализации “внутренний аудит”	9
1.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА	9
1.2. КОДЕКС ЭТИКИ	9
1.3. АТРИБУТИВНЫЕ СТАНДАРТЫ	9
1.4. СТАНДАРТЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	12
2. ОБЛАСТИ ЗНАНИЙ	18
2.1. БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И ФИНАНСЫ	18
2.2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ	19
2.3. Нормативная база, правовая база и экономические характеристики	19
2.4. Качество: понимание системы обеспечения качества в вашей организации	21
2.5. ЭТИКА И МОШЕННИЧЕСТВО	21
2.6. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	22
2.7. УПРАВЛЕНИЕ, РИСК И КОНТРОЛЬ	22
2.8. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ И ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ	23
3. ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНОЛОГИИ	25
3.1. Разработка политики, стратегическое планирование и определение результативности деятельности	25
3.2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ	26
3.3. АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	27

3.4. Методы оценки рисков и систем контроля (включая самооценку)	28
3.5. Управленческие риски и контроль над ними: инструменты и методы	29
3.6. Сбор и анализ данных: инструменты и методы (выборка, извлечение/ сбор данных, поиск данных, корреляция, анализ тенденций, проведение интервью, вопросники, контрольный лист).....	30
3.7. Компьютеризированные методики проведения аудиторской проверки (СААТs), по мере их уместности и доступности	31
4. МЕЖЛИЧНОСТНОЕ ОБЩЕНИЕ: навыки, необходимые для результативного взаимодействия с другими людьми	33
4.1. ВЛИЯНИЕ: использование действенных методов убеждения.....	33
4.2. Общение: коммуникация четких и убедительных сообщений и умение слушать	34
4.3. МЕНЕДЖМЕНТ	36
4.3.1. Политика и процедуры	36
4.3.2. Кадровое укомплектование.....	36
4.3.3. Расстановка приоритетов, планирование, управление результативностью и акцент на клиентах.....	37
4.3.4. Управление временем, достижение целей и задач и организационные навыки	38
4.4. Лидерские навыки: мотивирование и руководство группами и людьми, укрепление лояльности к организации и предпринимательских навыков	39
4.5. КАТАЛИЗАТОР ИЗМЕНЕНИЙ: инициация, управление и адаптация к переменам	39
4.6. УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ: ведение переговоров и урегулирование разногласий.....	41
4.7. НАЛАЖИВАНИЕ СВЯЗЕЙ: укрепление конструктивных взаимоотношений, работа с коллегами для достижения общих целей.....	41
4.8. СОВМЕСТНАЯ РАБОТА И СОТРУДНИЧЕСТВО: работа с людьми для достижения совместных целей	42
4.9. Использование потенциала группы: создание синергетического эффекта в группе для достижения совместных целей	43

ПРЕДИСЛОВИЕ

Настоящая модель совокупности знаний внутреннего аудита (VoK) была разработана в рамках процесса обмена идеями и информацией между участниками Практикующего сообщества по внутреннему аудиту (ПСВА), входящего в сеть по взаимному обучению и обмену опытом в управлении государственными финансами (ПЕМПАЛ).

Сеть ПЕМПАЛ была создана в 2006 году при поддержке Всемирного Банка и стала региональной организацией, призванной поддержать реформы в области управления государственными расходами и финансами в странах Центральной Азии и Центральной и Восточной Европы, а также способствовать наращиванию потенциала и обмену опытом и знаниями между участниками. ПСВА – одно из трех практикующих сообществ, вокруг которых построена сеть, и включает в себя представителей 22-х стран Европы и Центральной Азии.

Одной из задач ПСВА является «оказание содействия в совершенствовании систем управления государственными финансами (УГФ) за счет поддержки членов сообщества в создании в рамках правительственных структур современных и эффективных служб внутреннего аудита, соответствующих международным стандартам и стандартам ЕС и вносящих свой вклад в становление системы добросовестного управления государственным сектором...»¹. В рамках содействия достижению данной задачи, ПСВА создало перечень базовых областей знаний и навыков, которыми должны овладеть внутренние аудиторы, практикующие в государственном секторе, в зависимости от своего опыта и профессионального уровня в организации.

Настоящая модель совокупности знаний (VoK) является результатом процесса совместной работы стран-членов ПСВА и доноров, которая началась с семинара в Бледе, Словении, в октябре 2010 года. Сеть PEM-PAL и ПСВА выражают надежду, что пользователи настоящего документа и других документов этого ряда найдут их содержательными и полезными в ходе процесса реформирования системы внутреннего аудита в государственном секторе.

¹ Источник: Система сбалансированных показателей IA CoP

ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Данная модель руководства стала плодом совместных усилий ряда специалистов и групп, которые уделили свое время и поделились знаниями, чтобы претворить его в жизнь.

ПСВА выражает особую признательность следующим лицам, сыгравшим ключевую роль в создании настоящего руководства:

Албана Джинопулли, Албания, бывший заместитель председателя ПСВА по содержательной части и лидер *«рабочей группы по оценке рисков»*

Арман Ватян, Всемирный банк, лидер ПСВА

Кристина Скутелник, Молдова, заместитель председателя ПСВА по операционной работе и лидер *«рабочей группы по обучению и сертификации»*

Диана Гросу-Аксенти, Молдова, председатель ПСВА

Юп Вролижк, ОЭСР/SIGMA

Льерка Црнкович, Хорватия, лидер *«рабочей группы по обеспечению качества»*

Ноэль Хепворт, ОЭСР/SIGMA

Томислав Мичетич, Хорватия, бывший председатель ПСВА

СОКРАЩЕНИЯ

СААТ	Компьютеризированные методики проведения аудиторской проверки
COSO	Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредуэя
EFQM	Европейский фонд управления качеством
НИА	Руководитель внутреннего аудита
ПСВА	Практикующее сообщество по внутреннему аудиту
ИА	ИВА, Институт внутренних аудиторов
INTOSAI	Международная организация высших органов финансового контроля
ИТ	Информационная технология
ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развитию
РЕМ-PAL	Сеть по взаимному изучению и обмену опытом в управлении государственными финансами
PIFC	Внутренний финансовый контроль в государственном секторе
УГФ	Управление государственными финансами
R&D	Исследования и разработки
TQM	Комплексная система управления качеством

ВВЕДЕНИЕ

По терминологии Института внутренних аудиторов (ИВА), «совокупность знаний (ВоК) определяется как ряд материалов, представляющих собой общий объем знаний по данной специализации». При подготовке настоящей модели по совокупности знаний (ВоК), ПСВА полагалось на ряд источников, включая : (1) отчет Конрада (2008 г.); (2) совокупность знаний для внутренних аудиторов, установленную ИВА; (3) международные стандарты ИВА по профессиональной практике проведения внутреннего аудита (2011 г.); и (4) функциональную модель внутреннего аудита.

В целях простоты использования, данное руководство разделено на четыре основные части: (1) стандарты, теория и методология внутреннего аудита (2) области знаний; (3) инструменты и технологии; и (4) навыки межличностного общения.

Предлагаемая модель совокупности знаний может быть использована в качестве пособия для профессиональных внутренних аудиторов, практикующих в государственном секторе, в процессе установления базовых знаний и навыков, необходимых для эффективного и результативного выполнения их профессиональной деятельности. Данная модель присваивает рейтинг каждому уровню профессиональной компетентности по каждой из рассматриваемых специализированных тем, исходя из их иерархической роли в организации.

ПСВА надеется, что настоящая публикация и другие публикации этой серии, включая *«Модель руководства по передовой практике в области внутреннего аудита»* и *«Модель руководства по непрерывному профессиональному развитию и передовой практике в этой области»*, будут полезны для профессиональных внутренних аудиторов региона.

ТАБЛИЦА УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ

1 = Уровень общей осведомленности

2 = Базовый уровень компетентности и знаний, при необходимости поддержки со стороны других

3 = Уровень самостоятельной компетентности в обычных условиях

4 = Уровень самостоятельной компетентности в уникальных и сложных ситуациях

(Подзаголовки с подуровнями имеют рейтинги только на подуровнях, например, 1120 Индивидуальная объективность)
данных нет = данные отсутствуют

О = обязательно

НО = необязательно

Ж = желательно

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
1. СТАНДАРТЫ, ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА: принципы и процедуры, установленные по специализации “внутренний аудит”					О
1.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА	4	3	3	2	О
1.2. КОДЕКС ЭТИКИ	4	4	4	2	О
1.3. АТРИБУТИВНЫЕ СТАНДАРТЫ					О
1000 Цель, полномочия и ответственность	4	3	3	2	О
1000. А1. Цель, полномочия и ответственность (гарантия качества ВА)	4	3	3	2	О
1000.С1. Цель, полномочия и ответственность (консалтинговые услуги)	4	3	3	2	О
1100. Независимость и объективность	4	3	2	2	О
1110. Независимость организации	4	3	2	2	О
1110.А1. Невмешательство в проведение работы по внутреннему аудиту	4	3	2	2	НО
1120. Обеспечение индивидуальной объективности					О
Самого себя (может обеспечиваться самостоятельно)	4	4	3	2	О
Других (в состоянии оценить объективность работы других сотрудников)	4	4	2	1	О

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
1130. Отклонение от принципов независимости или объективности	4	3	3	2	О
1130.A1. Отклонения по причине ранее исполнившихся обязанностей	4	4	3	2	О
1130.A2. Аудит других функций, входящих в обязанности руководителя отдела ВА	4	данных нет	данных нет	данных нет	О
1130.C1. Масштаб отклонения при осуществлении консультационных услуг	4	4	3	2	Ж
1130.C2. Раскрытие деталей об отклонении от данных принципов при осуществлении консультационных услуг	4	4	3	2	Ж
1200. Профессиональная квалификация и профессиональная добросовестность	4	3	3	2	О
1210. Профессиональная квалификация	4	3	3	2	О
1210.A1. Нарращивание руководителем ВА в рамках отдела ВА объема навыков и компетенции, необходимых для гарантии качества внутреннего аудита	4	данных нет	данных нет	данных нет	О
1210.A2. Разработка индикаторов мошенничества					О

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
На уровне организации	4	3	2	1	О
На уровне транзакций/ процессов	4	3	3	1	О
1210.A3. Риск, сопряженный с информационными технологиями, а также методы и инструменты контроля рисков					Ж
Риск, сопряженный с ИТ, и контроль на уровне всей организации	4	2	1	1	Ж
Риск, сопряженный с ИТ, и контроль на уровне процессов	4	3	2	2	Ж
1210.C1. Нарастивание руководителем ВА в рамках отдела ВА объема навыков и компетенции, необходимых для оказания консультационных услуг	4	данных нет	данных нет	данных нет	НО
1220. Профессиональная добросовестность	4	3	2	2	О
1220.A1. Определение охвата	4	3	2	2	О
1220.A2. Использование СААТs (компьютериз. методик аудиторской проверки)	2	4	3	2	НО
1220.A3. Выявление рисков	4	3	2	2	О
1220.C1. Консалтинг	4	4	3	2	Ж
1230. Непрерывное профессиональное развитие					
Самого себя (может обеспечиваться самостоятельно)	4	3	3	2	НО

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
Других (в состоянии оценить других сотрудников)	4	3	1	2	НО
1300. Программа обеспечения и повышения качества	4	2	1	1	О
1310. Требования программы обеспечения и повышения качества	4	2	2	1	НО
1311. Внутренние оценки	4	3	2	2	О
1312. Внешние оценки	4	3	2	1	НО
1320. Отчетность по программе обеспечения и повышения качества	4	1	1	1	Ж
1321. Использование формулировки “соответствует международным стандартам профессиональной практики внутреннего аудита”	4	2	1	1	НО
1322. Раскрытие информации о несоответствии	4	2	1	1	Ж
1.4. СТАНДАРТЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ					О
2000. Управление деятельностью внутреннего аудита	4	2	данных нет	данных нет	О
2010. Планирование	4	2	2	1	О
2010.A1. Ежегодная оценка рисков	4	2	2	1	О
2010.C1. Рассмотрение возможности принятия консалтинговых заданий	4	2	2	1	НО
2020. Представление и утверждение	4	2	данных нет	данных нет	О

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
2030. Управление ресурсами	4	2	данных нет	данных нет	Ж
2040. Политики и процедуры	4	данных нет	данных нет	данных нет	НО
2050. Координация	4	2	данных нет	данных нет	О
2060. Отчетность для руководства и совета директоров	4	данных нет	данных нет	данных нет	О
2100. Природа работы	4	3	2	2	О
2110. Управление	4	4	3	2	НО
2110.A1. Оценка программ этики	4	4	3	2	НО
2110.A2. Соответствие системы управления информационными технологиями стратегии и целям организации	4	4	3	4	НО
2120. Управление рисками					
На общем уровне	4	2	1	1	О
На уровне процессов	4	4	3	2	О
2120.A1. Оценка подверженности риску	4	4	3	2	О
2120.A2. Оценка риска мошенничества	4	4	3	2	О
2120.C1. Анализ рисков во время консалтинга	4	4	3	2	НО
2120.C2. Знания о рисках, приобретенные в рамках консалтинговых заданий	4	4	3	2	НО
2130. Контроль	4	4	3	2	О
2130.A1. Оценка адекватности и действенности контроля	4	4	3	2	О

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
2130.C2. Знания о системе контроля, приобретенные в рамках консалтинговых заданий	4	4	3	2	НО
2200. Планирование заданий	4	4	2	2	О
2201. Общие вопросы планирования	4	4	2	2	О
2201.A1. Планирование заданий для сторон вне организации	4	4	2	2	О
2201.C1. Достижение договоренности с клиентами относительно масштаба и целей консалтингового задания	4	4	2	2	НО
2210. Цели задания	4	4	2	2	О
2210.A1. Предварительная оценка рисков	4	4	2	2	О
2210.A2. Учет вероятности существенных ошибок	4	4	2	2	О
2210.C1. Акцент консалтинговых заданий на системе управления, менеджменте рисков и процедурах контроля	4	4	2	2	НО
2220. Объем работ аудита	4	4	2	2	О
2220.A1. Охват задания	4	4	2	2	О
2220.A2. Возможность предоставления консалтинговых услуг во время заданий по проверке финансовой информации	4	4	2	2	НО

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
2220.C1. Урегулирование вопросов, связанных с охватом задания при выполнении консалтинговых задач	4	4	2	2	НО
2230. Распределение ресурсов задания	4	4	2	2	НО
2240. Программа аудиторского задания	4	4	3	2	О
2240.A1. Процедура учета информации	4	4	3	2	О
2240.C1. Форма и содержание рабочей программы при осуществлении консалтинговых заданий	4	4	3	2	НО
2300. Выполнение задания	4	4	3	2	О
2310. Поиск информации	4	4	3	2	О
2320. Анализ и оценка	4	4	3	2	О
2330. Документирование информации	4	4	3	2	О
2330.A1. Контроль доступа к записям, относящимся к заданию	4	данных нет	данных нет	данных нет	О
2330.A2. Выполнение требований, касающихся сохранения документации о задании	4	данных нет	данных нет	данных нет	О
2330.C1. Ответственное хранение, учет и раскрытие данных и записей о консалтинговом задании	4	данных нет	данных нет	данных нет	НО
2340. Осуществление надзора за заданием	4	4	2	1	НО

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
2400. Представление результатов	4	4	3	2	О
2410. Критерии представления результатов	4	4	3	2	О
2410.A1. Окончательное представление результатов задания	4	4	3	2	О
2410.A2. Подтверждение удовлетворительных результатов работы	4	4	3	2	О
2410.A3. Передача результатов сторонам вне организации	4	4	3	2	О
2410.C1. Сообщение результатов консалтинговых заданий	4	4	3	2	НО
2420. Качество сообщений	4	4	3	2	Ж
2421. Ошибки и упущения	4	данных нет	данных нет	данных нет	НО
2430. Использование формулировки “соответствует международным стандартам профессиональной практики внутреннего аудита”	4	данных нет	данных нет	данных нет	НО
2431. Раскрытие информации о несоответствии по заданию	4	данных нет	данных нет	данных нет	НО
2440. Обнародование результатов	4	данных нет	данных нет	данных нет	НО
2440.A1. Ответственность руководителя отдела ВА за сообщение результатов	4	данных нет	данных нет	данных нет	НО
2440.A2. Оценка условий для передачи результатов за пределы организации	4	данных нет	данных нет	данных нет	НО

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
2440.C1. Ответственность руководителя отдела ВА за сообщение результатов по консалтинговым заданиям	4	данных нет	данных нет	данных нет	НО
2440.C2. Сообщение о значительных вопросах, выявленных в ходе консалтингового задания	4	данных нет	данных нет	данных нет	НО
2500. Мониторинг проделанной работы	4	2	данных нет	данных нет	О
2500.A1. Последующий процесс	4	2	данных нет	данных нет	О
2500.C1. Распоряжение результатами консалтинговых заданий	4	2	данных нет	данных нет	НО
2600. Решение высшего руководства о приемлемости рисков	4	2	данных нет	данных нет	НО

**СЕТЬ ПЕМПАЛ,
СОВОКУПНОСТЬ
ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО
АУДИТА - Версия 1.2010
A1:A11**

Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
--	---	-------------------------	--	--

2. ОБЛАСТИ ЗНАНИЙ

2.1. БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И ФИНАНСЫ

Структура различных отчетов (например, бухгалтерский баланс (B/S), отчет о прибылях и убытках (P/L)), терминология и связь

3	3	2	2	О
---	---	---	---	---

Учетные циклы с их типичными функциями, единые бухгалтерские проводки, взаимосвязь с финансовыми отчетами и ключевые статьи бухгалтерского учета. Циклы включают: доходы, расходы, заработную плату, конвертация и казначейство

3	3	2	2	О
---	---	---	---	---

Конкретные операции: облигации, аренда, пенсии, нематериальные активы, исследования и разработки, гудвилл, иностранная валюта

3	2	1	1	НО
---	---	---	---	----

Бухгалтерский учет конкретных событий: совместные предприятия, слияния, приобретения, партнерства, консолидации

3	2	1	1	НО
---	---	---	---	----

Анализ финансовой отчетности, включая коэффициенты

4	3	2	2	О
---	---	---	---	---

Когда уместно: стоимость оценки капитала

3	3	2	1	О
---	---	---	---	---

Типы задолженности и собственного капитала

3	3	2	1	О
---	---	---	---	---

Когда уместно: финансовые инструменты (см. справочные документы)

3	2	1	1	НО
---	---	---	---	----

Управление денежными средствами

3	3	2	2	О
---	---	---	---	---

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
Модели оценки, включая оценку товарно-материальных запасов и оценку бизнеса	3	2	1	1	О
Цикл развития бизнеса	4	2	2	1	НО
2.2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ					О
Концепции затрат и системы калькуляции затрат: абсорбционная, переменная, полная, предельная, калькуляция затрат на основании видов деятельности	3	2	2	1	НО
Составление бюджета капитальных расходов	3	2	1	1	О
Операционный бюджет	4	3	2	1	О
Когда уместно: Трансфертное ценообразование	3	2	2	1	НО
Значимые затраты	4	3	3	2	О
2.3. Нормативная база, правовая база и экономические характеристики					О
Воздействие правительственного законодательства и регулирования на организацию	4	2	2	1	О
Управление государственными финансами (PFM)	2	2	2	1	О
Законы о труде и государственных служащих	2	2	2	1	О
Законы об авторских правах, о неприкосновенности личной жизни и кибер законы	2	2	2	1	НО
Гражданское и уголовное право	2	2	2	1	О
Системы налогообложения	2	2	2	1	О
Контракты	2	2	2	1	О
Природа и правила допустимых доказательств	2	2	2	1	НО

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
<p>Макроэкономика: состояние экономики, оценка экономических условий, в которых принимаются деловые и финансовые решения. Экономическая теория, чтобы понять принципы функционирования финансовых рынков и воздействие правительственной политики. Детерминанты уровня национального дохода, занятости, инвестиций, процентных ставок, денежной массы, инфляции, обменных курсов, а также формулирование и применение стабилизационной политики</p>	2	2	2	1	О
<p>Микроэкономика: рыночные механизмы, определяющие относительные цены товаров и услуг и распределяющие ограниченные ресурсы между множеством альтернативных вариантов их использования. Неэффективность рыночных механизмов, при которых рынки не в состоянии дать эффективные результаты, теоретические условия, необходимые для идеальной конкуренции. Общее равновесие, рынки в условиях асимметричной информации, выбор в условиях неопределенности и экономическое применение теории игры. Эластичность продуктов в пределах рыночной системы.</p>	2	2	2	1	НО

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
---	--	---	-------------------------	--	--

2.4. Качество: понимание системы обеспечения качества в вашей организации

					О
Когда уместно: Европейский фонд менеджмента качества (OFQM)	2	2	2	1	НО
Стандарты административного управления ISO: ISO 9001:2000 Управление качеством; ISO 14001:2004 системы управления окружающей средой; ISO/ИОС 27001:2005 Управление информационной безопасностью; ISO 22000:2005 Управление безопасностью пищевых продуктов; ISO/PAS 28000:2005 Управление безопасностью цепи поставки	2	2	2	1	НО
Когда уместно: Методика “шести сигм” (настройка бизнес-процессов)	2	2	2	1	НО
Когда уместно: Комплексная система управления качеством (TQM)	2	2	2	1	О

2.5. ЭТИКА И МОШЕННИЧЕСТВО

					О
Концепции деловой этики	4	4	4	2	О
Кодекс поведения и комитет по этике	4	4	4	2	О
Этика и управление целостностью	4	3	3	2	О
Определение и применение концепций мошенничества	4	3	2	1	О
Международные кодексы и многонациональные компании, включая принципы прозрачного использования международных ресурсов и и индекс коррупции	3	3	1	1	НО

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
Типичные схемы в различных организационных циклах: Закупки Общественные услуги Бухгалтерский учет Заработная плата Основные средства Знания	3	3	3	1	О
Образование и методы предупреждения	4	3	1	1	НО
Методы выявления: распознавание “красных флажков” или “треугольника мошенничества” (например)	3	3	3	1	О
Расследование мошенничества	2	2	2	1	НО
2.6. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ					О
Работа и менеджмент операционных систем	3	3	2	1	О
Инфраструктура и сеть ИТ	2	2	2	1	НО
Физическая безопасность	2	2	2	1	НО
Логическая безопасность	2	2	2	1	НО
Разработка информационных систем	2	2	2	1	НО
Системы контроля ИТ	3	3	2	1	НО
2.7. УПРАВЛЕНИЕ, РИСК И КОНТРОЛЬ					О
Применение и внедрение действенных управленческих систем (включая понимание принципов и методов управления, таких как принципы ОЭСР, различные кодексы управления и т.д.)	4	3	2	1	О

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
Работа совета директоров и передовая практика (включая аудиторский комитет или подкомитеты Совета директоров)	4	2	2	1	О
Взаимоотношения и координация с лицами, предоставляющими услуги по предоставлению заключения в отношении финансовой информации, такими как внешние аудиторы, ответственные за обеспечение соответствия и т.д.	4	2	1	1	О
Характеристики и использование систем внутреннего контроля: COSO, INOTOSAI, PIFC	4	3	3	1	О
Методы и процессы, используемые организациями для управления рисками (или для использования возникающих возможностей), связанными с достижением их целей	4	3	3	1	О
Различные принципы оценки рисков	4	3	3	1	НО
Дизайн системы внутреннего контроля, акцентирование рисков, результативность и эффективность	4	4	3	2	О
2.8. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ И ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ					О
Теория организации: универсальный процесс (Файоль), операционный подход, поведенческий подход, системный подход, ситуационный подход, как технологии управления изменениями в организации	4	2	1	1	НО

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
Организационные структуры	3	2	1	1	О
Культура и культурный аспект	4	2	2	2	НО
Принципы маркетинга: результативная разработка продукта, деятельность по продвижению продукта, дистрибуция и ценообразование	2	2	2	1	НО
Практики продаж	2	2	2	1	НО
Поведение и удовлетворенность граждан: поведенческие характеристики различных групп потребителей и измерение степени их удовлетворенности	2	2	2	1	О

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
---	--	---	-------------------------	--	--

3. ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНОЛОГИИ

3.1. Разработка политики, стратегическое планирование и определение результативности деятельности

					0
					0
Понимание процесса разработки стратегического планирования, долгосрочного планирования, инвестиционных проектов	4	3	2	1	0
Понимание процесса постановки задач, предоставления услуг, распределения ресурсов	4	3	2	1	0
Умение выдерживать установленные сроки выполнения задач	4	3	2	1	0
Понимание наличия бюджета и процедуры подготовки бюджета	4	3	2	1	0
Понимание организационной структуры, необходимой для выполнения поставленных задач	4	3	2	1	0
Способность оценить риски, возникающие в процессе выполнения задач	4	3	2	1	0
Понимание процессов мониторинга и оценки	4	3	2	1	0
Понимание политической составляющей и аспектов, связанных со спецификой гос. сектора	4	3	2	1	0
Понимание исходных моделей и систем подсчета достигнутых результатов	4	3	2	1	0

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
Понимание систем оценки рыночных потребностей при оказании услуг и удовлетворении потребностей клиентов	4	3	2	1	0
Понимание, каким образом правительство контролирует дочерние организации (местные органы власти, агентства, государственные компании)	4	3	2	1	0
Понимание взаимосвязи между текущим бюджетом и инвестициями	4	3	2	1	0
Понимание принципов управления долговыми обязательствами, процессов движения денежных средств и управления государственным имуществом	4	3	2	1	0
Понимание стратегического планирования внутреннего аудита	4	3	2	1	0
Понимание годового планирования внутреннего аудита	4	3	2	1	0
Понимание принципов составления бюджета внутреннего аудита	4	3	2	1	0
3.2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ					0
Способен управлять любым аудиторским проектом в рамках организации. Кроме того, может в индивидуальном порядке применять большинство концепций, представленных в модели управления проектом, на которую делается ссылка	4	3	2	1	0

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
---	--	---	-------------------------	--	--

3.3. АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

					О
Способность использовать подход “шести сигм”, либо в состоянии организовать его применение при необходимости	2	2	2	1	НО
Способность проводить анализ потока работ и регулировать недостатки и слабые места. Должен понимать теорию ограничений	2	2	2	1	О
Способность организовать и возглавить команду в целях составления программы, анализа и повышения эффективности бизнес-процессов	4	3	2	1	О
Способность определить технологии, которые могут быть незамедлительно использованы в целях повышения эффективности бизнес-процессов	4	4	3	1	О
Может использовать инструменты анализа процессов, такие как диаграммы “плавающая дорожка” (составление блок-схем) и осуществлять анализ завершенной работы	4	4	3	1	О
Может выявлять и применять методы анализа, позволяющие незамедлительно выявить пробелы в процессах	4	4	3	1	О
Может измерить эффективность и результативность бизнес-процессов (с использованием сравнительных затрат)	4	4	3	1	НО

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
<p>Может идентифицировать и анализировать внутренний и внешний интерфейсы многофункциональных процессов (в зависимости от структуры руководства организацией)</p>	4	4	2	1	0
<p>Может идентифицировать и определить приоритетность бизнес-процессов и описать или представить их с использованием методики составления блок-схем (включая программное обеспечение для составления блок-схем)</p>	4	4	4	1	0
<p>3.4. Методы оценки рисков и систем контроля (включая самооценку)</p>					0
<p>Понимает теорию риска достаточно глубоко, чтобы ее преподавать, по требованию. В состоянии дать определение риска, связи риска со стратегическими, операционными задачами или задачами, стоящими перед процессами, степени примлемости риска, остаточного риска и подверженности риску, а также осуществить оценку влияния</p>	4	4	3	2	0
<p>Понимает технологии управления рисками и анализ затрат и выгод достаточно глубоко, чтобы их преподавать по требованию, включая передачу, управление или принятие рисков, а также анализ воздействия и затрат/выгод</p>	4	4	3	2	0

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
<p>Понимает разработку и применение мер контроля достаточно глубоко чтобы их преподавать требованию, включая определение целей контроля; функциональной структуры контроля (например, превентивный, выявления, коррективный; неформальный, формальный) и затраты/выгоды</p>	4	4	3	2	О
<p>Понимает методики тестирования систем контроля достаточно глубоко, чтобы их преподавать по требованию, включая ручные и автоматизированные методики</p>	4	4	3	2	О
<p>3.5. Управленческие риски и контроль над ними: инструменты и методы</p>					О
<p>Понимает общее определение внутреннего контроля</p>	4	4	3	3	О
<p>В состоянии применять основные принципы контроля, такие как COSO и PIFC, а также те, что установлены ИНОТОСАИ, с учетом политических аспектов</p>	4	4	3	3	О
<p>Может применять другие принципы контроля, такие как комплексная система управления качеством и ISO 9000</p>	2	2	2	1	НО
<p>При отсутствии системы контроля в организации способен спроектировать ситуативные меры контроля под конкретное аудиторское задание и согласовать их с проходящим аудит отделом</p>	4	4	3	1	О
<p>Может определить концепцию внутреннего контроля и понять систему контроля, используемую в организации</p>	4	4	3	2	О

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
<p>Может обучить команду или клиента той модели внутреннего контроля, которая используется в организации, и сопоставить ее с альтернативными системами</p>	4	3	3	1	НО
<p>3.6. Сбор и анализ данных: инструменты и методы (выборка, извлечение/ сбор данных, поиск данных, корреляция, анализ тенденций, проведение интервью, вопросыники, контрольный лист)</p>					О
<p>Может применять соответствующие методики выборки по отношению к проверяемому компоненту</p>	3	4	3	2	О
<p>Может анализировать, помимо всего прочего, тенденции данных, корреляции, отклонения, пробелы, возраст, медиану и средние значения</p>	4	4	3	3	О
<p>Может применять основную статистическую методологию, такую как регрессивный анализ при решении бизнес-задач с пониманием оценки по методу наименьших квадратов, остаточных погрешностей и выпадающих показателей, тестов и интервалов доверия, корреляции и автокорреляции, коллинеарности и рандомизации и, как результат, в состоянии обеспечить вклад в построение моделей, интерпретировать результаты и в конечном итоге критически оценивать допущения</p>	3	3	2	1	НО

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
Может адекватно использовать данные сравнительного анализа	4	3	2	1	0
В состоянии использовать запросы, организационные системы, или программное обеспечение для извлечения данных от сторонних провайдеров	2	3	3	2	0
В состоянии формулировать запросы для эксперта по хранению данных по методике извлечения, преобразования и загрузки данных	4	4	3	2	0
Может подготовиться к интервью, создать условия и провести интервью	4	4	4	2	0
Может построить и использовать адекватные вопросники и опросы - уделяя внимание структуре и типу вопросов	3	3	3	2	0
Может констатировать необходимость привлечения конкретного эксперта в области сбора и анализа данных	4	3	3	2	0
3.7. Компьютеризированные методики проведения аудиторской проверки (СААТs), по мере их уместности и доступности					0
В состоянии эффективно использовать программы из пакета Microsoft Office или их эквивалент (электронная обработка текстов, электронные таблицы, презентации)	4	4	4	3	0

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
Может использовать программное обеспечение для извлечения данных (например, Excel)	4	3	3	2	0
В состоянии использовать автоматизированное программное обеспечение для рабочих документов	3	3	3	2	0
В состоянии использовать статистические пакеты, включая отклонения характеристик кривой, расчет и прогнозы средних и медианных вводных данных, возрастной анализ, анализ пробелов, дубликатный анализ, стратификацию данных	2	3	3	2	0
В состоянии подтвердить необходимость использования СААТs и сделать надлежащий выбор	4	3	3	2	0

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)

4. МЕЖЛИЧНОСТНОЕ ОБЩЕНИЕ: навыки, необходимые для результативного взаимодействия с другими людьми

4.1. ВЛИЯНИЕ: использование действенных методов убеждения

В состоянии использовать сложные стратегии, такие как косвенное влияние, чтобы достичь консенсуса и добиться поддержки	4	1	1	1	0
В состоянии построить и поддерживать контакты с другими руководителями и аудиторскими комитетами и быстро восстанавливать круги влияния, когда происходит ротация руководящего состава	4	1	1	1	0
Признает корпоративные политики и действует соответствующим образом	4	3	2	1	0
Может результативно маневрировать в сложных политических ситуациях	4	2	1	1	0
Может строить альянсы и привлекать поддержку третьих сторон и внешние ресурсы	4	3	2	1	0
Может сочетать дипломатичность с настойчивостью	4	3	3	2	0
Может корректировать презентации так, чтобы они заинтересовывали слушателя	4	3	2	1	0
В состоянии идентифицировать основных лиц, принимающих решения, и людей, влияющих на них	4	4	3	2	0

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
<p>Может предугадывать реакции и возражения и планировать, как преодолеть их</p>	4	3	2	1	0
<p>В состоянии путем переговоров результативно справиться с сопротивлением и добиться уступок без нанесения ущерба отношениям</p>	4	3	3	2	0
<p>Может разработать и представить убедительные аргументы в целях урегулировать озабоченности, пожелания и потребности других лиц</p>	4	3	3	2	0
<p>Может быстро завоевывать доверие других сторон</p>	4	3	3	3	0
<p>Может делать выводы и отвечать на возражения</p>	4	3	2	2	0
<p>Может представить чью-то точку зрения таким образом, чтобы привлечь поддержку других</p>	4	2	1	1	0
<p>Может с уверенностью обсуждать результаты аудиторской проверки</p>	4	3	3	2	0
<p>4.2. Общение: коммуникация четких и убедительных сообщений и умение слушать</p>					0
<p>Может четко общаться со старшими должностными лицами и лицами на уровне правления</p>	4	3	2	1	0
<p>Может делать сложные презентации и адаптироваться к аудитории, чтобы гарантировать полное понимание</p>	4	2	1	1	0

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
Может выступить перед аудиторией и донести информацию	4	2	2	1	0
В состоянии справляться с трудными вопросами в прямолинейной манере	4	4	3	2	0
Активно слушает	4	3	3	3	0
Стремится к взаимопониманию и полностью приветствует обмен информацией	4	4	3	2	0
Поощряет открытое общение и остается открытым для плохих новостей в той же мере, что и для хороших	4	4	3	2	0
Адаптирует стиль и содержание общения под уровень опыта аудитории	4	3	2	2	0
Использует аналогии, зрительный ряд, другие методики для того, чтобы результативно донести сложные идеи	4	2	1	1	0
Общается в подходящее время	4	3	2	1	0
Предоставляет все факты, необходимые для выверенного принятия решений	4	3	2	1	0
Точно перефразирует несовпадающие мнения	4	2	2	1	0
Использует сильные навыки слушания, чтобы сформулировать прямые, оперативные ответы на вопросы	4	3	3	2	0
Организует и четко выражает вербально идеи	4	3	2	2	0

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
<p>Может результативно и профессионально общаться в письменной форме, включая использование надлежащей грамматики и пунктуации</p>	4	3	3	3	0
<p>4.3. МЕНЕДЖМЕНТ</p>					0
<p>4.3.1. Политика и процедуры</p>					0
<p>Понимает основные политики, практики и процедуры организации достаточно хорошо, чтобы преподавать их другим, если попросят</p>	4	3	2	1	0
<p>Обеспечивает соблюдение политики, практики и процедур компании</p>	4	3	2	1	0
<p>Использует знания рынка, продукта и отрасли, чтобы идентифицировать новые возможности для внутреннего аудита</p>	4	2	1	данных нет	0
<p>4.3.2. Кадровое укомплектование</p>					0
<p>Создает системы отбора, которые последовательно приводят к тому, что нанимаются лучшие исполнители</p>	4	2	данных нет	данных нет	0
<p>Создал и регулярно обновляет функциональную модель планирования преемственности кадрового укомплектования</p>	4	2	данных нет	данных нет	0
<p>Использует разнообразные оценочные инструменты и тесты, чтобы оценить способности кандидата и уровень его компетентности</p>	4	2	1	данных нет	0

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
Проводит мониторинг рабочей нагрузки и выражает благодарность за дополнительные усилия	4	2	1	данных нет	0
Чуток к проблемам, пожеланиям, заботам и вопросам персонала	4	2	1	данных нет	0
Обеспечивает активный вклад в потребности развития самого себя и (или) других	4	3	2	2	0
Управляет, ценит и продвигает разнообразие	4	2	1	1	0
Разрабатывает и управляет планами профессионального развития для членов коллектива	4	3	2	данных нет	0
4.3.3. Расстановка приоритетов, планирование, управление результативностью и акцент на клиентах					0
Моделирует поведение, направленное на выполнение стратегических приоритетов	4	3	3	2	0
Своевременно решает проблемы, связанные с качеством и результативностью работы	4	3	данных нет	данных нет	0
Собирает и предоставляет другим отзывы по качеству и результативности работы	4	3	данных нет	данных нет	0
Устанавливает четкие, хорошо определенные, желаемые результаты для рабочей деятельности и следит за проделанной работой	4	3	2	2	0
В состоянии провести обсуждение проблем, связанных с работой, и управлять последствиями	4	3	2	1	0

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
В состоянии справиться с обсуждением личных проблем и управлять последствиями	4	3	2	1	0
Мотивирует других и использует разнообразные подходы, чтобы зарядить энергией членов команды	4	2	1	1	0
Сконцентрирован на достижении цели	4	2	1	1	0
4.3.4. Управление временем, достижение целей и задач и организационные навыки					0
Способность выполнять множественные функции для завершения задания и (или) проекта	4	2	2	1	0
Вовремя и эффективно завершает задания и поставленные задачи	4	3	3	2	0
Направляет результативность работы других сотрудников, обеспечивая при этом их подотчетности	4	2	1	данных нет	0
Ставит сложные задачи и демонстрирует понимание их безотлагательности и упорство в их достижении	4	2	1	данных нет	0
Стремится к достижению целей и ставит задачи	4	3	3	3	0
Результативно и эффективно использует предоставленные ресурсы	4	3	3	2	0
Осознает, понимает, поддерживает и управляет вопросами баланса между работой и личной жизнью	4	2	2	2	0

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
Результативно использует время	4	3	3	3	О
Концентрирует свою энергию на выполнении важных задач	4	3	3	2	О
4.4. Лидерские навыки: мотивирование и руководство группами и людьми, укрепление лояльности к организации и предпринимательских навыков					О
В состоянии разработать вдохновляющее личное, групповое или деловое видение	4	2	2	1	О
В состоянии разработать и внедрить программы для укрепления единства и создания лояльности в рамках группы внутреннего аудита	4	3	2	2	О
Берет на себя значительные рассчитанные риски, чтобы достичь целей внутреннего аудита	4	2	1	данных нет	О
Ведет своим примером	4	4	4	2	О
Может выступить в защиту функции внутреннего аудита перед другими	4	3	2	2	О
Может ответить на обвинения	4	3	3	2	О
4.5. КАТАЛИЗАТОР ИЗМЕНЕНИЙ: инициация, управление и адаптация к переменам					О
В состоянии проводить изменения и привлекать к этому других; в состоянии разработать стратегию изменений, которая включает вехи и временные рамки	4	1	1	данных нет	О
Моделирует изменения, ожидаемые от других	4	3	2	1	О

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
В состоянии точно оценить потенциальные барьеры и ресурсы для инициатив изменений	4	2	1	1	0
Предоставляет ресурсы, устраняет барьеры и выступает в качестве сторонника тех, кто иницирует изменения	4	2	1	данных нет	0
Может эффективно вести работу и положительно реагировать на меняющиеся условия	4	3	3	2	0
В состоянии своевременно менять стратегии, если текущие стратегии нефункциональны	4	данных нет	данных нет	данных нет	0
В состоянии своевременно менять тактику, если текущая тактика нефункциональна	4	3	2	2	0
В состоянии указывать направление и концентрироваться на процессе изменений	4	2	1	1	0
Поддерживает новые идеи, системы и процедуры	4	3	3	2	0
В состоянии быстро реагировать на меняющиеся ситуации, выдвигая креативные идеи и и действия	4	3	2	2	0
Поддерживает необходимость изменений	4	3	2	2	0
Предпринимает шаги, чтобы понять причины изменений в рабочей среде и в рамках заданий	4	3	2	2	0

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
В состоянии работать, даже если решения и действия являются неясными	4	3	3	3	0
Справляется со стрессом	4	3	2	1	0
4.6. УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ: ведение переговоров и урегулирование разногласий					0
Надежные лидерские качества во время кризиса	4	3	2	данных нет	0
Может заметить потенциальный конфликт, открыто говорит о разногласиях и помогает разрядить конфликтные ситуации	4	3	2	2	0
В состоянии организовать взаимовыгодные решения, найти общий язык и свести разрыв к минимуму	4	2	1	1	0
В состоянии дипломатично и тактично работать с трудными людьми и в напряженных ситуациях	4	3	2	1	0
В состоянии разрешать разногласия, конфликты, или неприятные ситуации, выстраивая при этом рабочие отношения	4	2	2	1	0
Поощряет дебаты и открытые дискуссии	4	3	2	1	0
Хорошо слушает	4	3	3	3	0
4.7. НАЛАЖИВАНИЕ СВЯЗЕЙ: укрепление конструктивных взаимоотношений, работа с коллегами для достижения общих целей					0
Культивирует и поддерживает обширные неформальные сети и отношения	4	3	2	2	0

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
В состоянии создавать возможности и мероприятия, которые помогают людям строить отношения друг с другом	4	3	2	1	0
Хвалит других и помогает им самоутверждаться	4	3	2	2	0
Строит отношения, делаясь личным опытом и взглядами на будущее	4	3	3	2	0
Держит других в курсе	4	3	3	2	0
Ищет возможности для контактов, на которых строятся отношения	4	2	2	1	0
В состоянии инициировать и принимать участие в беседе, которая увеличивает доступность	4	4	3	3	0
Признан как доступный и находчивый человек	4	3	3	3	0
Использует дипломатию и такт	4	3	2	2	0
4.8. СОВМЕСТНАЯ РАБОТА И СОТРУДНИЧЕСТВО: работа с людьми для достижения совместных целей					0
Работает совместно, делаясь планами, информацией и ресурсами	4	3	2	2	0
Продвигает профессиональную, безопасную атмосферу сотрудничества	4	3	2	2	0
В состоянии выявить и поддержать возможности для совместной работы	4	2	2	1	0
Строит сотрудничество между департаментами и другими группами	4	3	2	1	0

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
Предпринимает действия без того, чтобы его об этом попросили	4	3	2	1	0
Уверенно себя чувствует в присутствии старшего руководства	4	3	2	1	0
Признает личные ограничения и обращается за советом и поддержкой, когда необходимо	4	3	3	3	0
Признает ошибки	4	3	3	3	0
Соблюдает конфиденциальность	4	3	3	3	0
4.9. Использование потенциала группы: создание синергетического эффекта в группе для достижения совместных целей					0
Моделирует групповые качества, такие как уважение, готовность помочь и сотрудничество	4	3	2	2	0
В состоянии привлечь всех членов к активному и энергичному участию	4	2	2	1	0
В состоянии построить индивидуальность группы, товарищество и приверженность	4	2	1	1	0
Защищает группу и ее репутацию; распределяет заслуги по всей группе	4	3	2	1	0
Отстаивает группу в рамках своей организации	4	3	2	2	0
Помогает устранить организационные барьеры и находит ресурсы, чтобы помочь группе	4	2	2	1	0

СЕТЬ ПЕМПАЛ, СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА - Версия 1.2010 A1:A11	Руководитель отдела внутреннего аудита (НИА)	Старший инспектор аудиторского отдела	Сотрудники отдела ВА	Новички в специализации ВА (стаж менее 1 года)	Обязательно (О), Необязательно (НО), Желательно (Ж)
Поощряет других работать как команда, и предоставляет другим отзывы, чтобы помочь им стать более эффективными членами команды	4	2	1	данных нет	0
Может обеспечить вклад в выполнение задачи, не перенимая на себя руководство задачей	4	2	1	1	0
В состоянии указать верное направление, когда группа сбилась с пути в ходе выполнения задания	4	2	1	данных нет	0
Признает усилия других членов группы	4	3	2	2	0
Выполняет обязательства по отношению к другим членам группы	4	3	3	3	0
Участвует в поддержании хорошего настроения в группе	4	3	3	3	0
Сотрудничает с другими членами команды	4	3	3	3	0
Делится идеями	4	3	3	3	0

