

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 286-298.
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):286-298.

Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы

Научная статья
УДК 657.6
JEL: M42, M53, J44
EDN: DUEANT

ВАК 5.2.4. Финансы

КОМПЕТЕНТНОСТНАЯ МОДЕЛЬ И ПРАКТИКА НЕПРЕРЫВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ВНУТРЕННЕМУ КОНТРОЛЮ И АУДИТУ

Ирина Николаевна Пальцун¹, Кристина Игоревна Кладько²

Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского, Донецк, ДНР, Россия

¹irene714@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3577-3930>

²kladckokristina@yandex.ru

Аннотация. Проблема. Специалисты в области внутреннего аудита играют одну из ведущих ролей в обеспечении устойчивости организаций, минимизации рисков и соблюдении нормативных требований. Их повышение квалификации становится не просто формальностью, а стратегическим инструментом для адаптации к сложным экономическим бизнес-процессам, стремительной цифровизации и глобальным вызовам современности. **Методология.** В качестве методологической основы дескриптивно-конструктивного исследования использованы системный и компетентностный подходы с учётом принципов андрагогики, нормативный анализ профессиональных стандартов и лучших практик (Benchmarking). В исследовании рассмотрены ключевые принципы организации обучения внутренних аудиторов: непрерывное развитие компетенций, интеграция теории и практики, ориентация на отраслевые нужды и оценку результатов. **Результаты.** На основании аналитических отчётов, представленных Институтом внутренних аудиторов, выявлены тенденции и динамика развития рынка в России с 2021 по 2025 годы. Установлено, что функционал современного внутреннего аудитора смещается с контролёра к бизнес-консультанту и партнёру. Сохраняется разнообразие форматов повышения квалификации (очные, дистанционные, внутренние). При построении программ развития необходимо делать акцент на ключевых компетенциях будущего: 1) бизнес-ориентированность, 2) управление данными, 3) системное мышление в области контроля и рисков. Предложен фрагмент усовершенствованной Модели компетенций во внутреннем аудите с учётом трендов будущего. **Практическое применение.** Применение в практике непрерывного образования специалистов по внутреннему контролю и аудиту компетентностной модели даст возможность организациям сформировать фундамент успешного корпоративного управления, позволяющий эффективно справляться с вызовами современного мира, такими как цифровизация, киберугрозы и интеграция факторов, влияющих на окружающую среду, социальную сферу и управление (ESG-подход (Environmental, Social, Governance)).

Ключевые слова: внутренний контроль, повышение квалификации, компетенции, внутренний аудит, управление рисками

Для цитирования: Пальцун И. Н., Кладько К. И. Компетентностная модель и практика непрерывного образования специалистов по внутреннему контролю и аудиту // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 286-298. EDN: DUEANT.



© Пальцун И.Н., Кладько К.И., 2026

Current problems in the development of the financial, credit and banking system

Original article

**COMPETENCY MODEL AND CONTINUOUS PROFESSIONAL DEVELOPMENT
PRACTICE FOR INTERNAL CONTROL AND AUDIT SPECIALISTS**

Irina N. Paltsun¹, Kristina I. Kladko²

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky,
Donetsk, DPR, Russia

¹irene714@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3577-3930>

²kladckokristina@yandex.ru

Abstract. Problem. Specialists in internal audit play a leading role in ensuring organizational sustainability, minimizing risks, and complying with regulatory requirements. Their professional development is not merely a formality but a strategic tool for adapting to complex economic business processes, rapid digitalization, and global contemporary challenges. **Methodology.** The methodological foundation of this descriptive-constructive research utilizes systemic and competency-based approaches, considering the principles of andragogy, and normative analysis of professional standards and best practices (Benchmarking). The study examines the key principles of organizing internal auditor training: continuous competency development, integration of theory and practice, orientation towards industry needs, and outcome evaluation. **Results.** Based on analytical reports presented by the Institute of Internal Auditors, trends and market dynamics in Russia from 2021 to 2025 have been identified. It has been established that the functionality of a modern internal auditor is shifting from a controller to a business consultant and partner. A variety of professional development formats (in-person, distance, internal) are being maintained. When building development programs, emphasis should be placed on key future competencies: 1) business orientation, 2) data management, 3) systemic thinking in control and risk. A fragment of an improved Competency Model in internal audit, considering future trends, is proposed. **Practical Application.** The application of the competency model in the continuous professional development of internal control and audit specialists will enable organizations to build a foundation for successful corporate governance, allowing them to effectively cope with contemporary world challenges such as digitalization, cyber threats, and the integration of factors affecting the environment, social sphere, and governance (ESG approach).

Keywords: internal control, professional development, competencies, internal audit, risk management

For citation: Paltsun, I. N., & Kladko, K. I. (2026). Competency model and continuous professional development practice for internal control and audit specialists. *Scientific Journal "Manager"*, 1(115), 286–298. (In Russian). EDN: DUEAHT.

Введение

Специалисты в области внутреннего контроля (ВНК) и внутреннего аудита (ВНА) являются ключевыми элементами системы корпоративного управления, обеспечивающими защиту активов, достоверность отчётности и соблюдение нормативных требований, устойчивость организации к риск-факторам. Их повышение квалификации становится не просто формальностью, а стратегическим инструментом для адаптации к сложным экономическим бизнес-процессам, цифровизации.



Объективная необходимость непрерывного образования специалистов в области ВНК и ВНА является ответом на глобальные вызовы и трансформацию бизнес-среды под воздействием:

стремительно эволюционирующих рисков (киберугрозы, ESG-трансформация (экологические, социальные, управленческие факторы), геополитическая нестабильность)¹;

цифровизации экономики (внедрение больших данных, искусственного интеллекта, блокчейна и облачных технологий меняет бизнес-процессы и требуют от специалистов развития цифровой грамотности, понимания алгоритмических рисков и навыков аудита IT-систем);

ужесточения требований регуляторов к системам риск-менеджмента и внутреннего контроля, особенно в сфере финансов².

Система классического образования часто отстаёт от динамики рынка; отмечается разрыв между теорией и практикой, отсутствие стандартизированных требований к компетенциям специалистов в конкретных отраслях и с учётом национальных особенностей, фрагментарность обучения.

Современный ВНА трансформируется из проверяющей функции в стратегического партнёра и консультанта руководства. В исследовании Р. Чемберса «Фокус на будущее 2026»³ подчёркивается, чтобы стать «стратегическими партнёрами, ориентированными на дальновидность» и сохранить свои конкурентные преимущества, внутренним аудиторам при ограниченности штата и бюджета нужно использовать искусственный интеллект в качестве средства повышения квалификации, развивать не только навыки проверки, но и лидерства, профессионального скептицизма, коммуникации, понимания стратегии бизнеса и аналитического мышления (soft skills).

Цель и задачи исследования

Исследование направлено на решение ключевой проблемы – преодоление кадрового разрыва между устаревшими методами подготовки и новыми требованиями к профессионалам в области контроля и аудита. Целью исследования является усовершенствование организационно-методических подходов к формированию системы непрерывного образования специалистов в сфере ВНК и ВНА.

Для достижения поставленной цели:

рассмотрены ключевые принципы организации обучения внутренних аудиторов;

выявлены тенденции и динамика развития рынка внутреннего аудита в России с 2021 по 2025 гг. по направлениям: ТОП-10 востребованных компетенций внутреннего аудитора, среднее количество часов в год на обучение одного внутреннего аудитора; преимущественные формы обучения;

разработан фрагмент усовершенствованной Модели компетенций на основе стандартов Института внутренних аудиторов (The Institute of Internal Auditors, ИА);

предложены рекомендации по внедрению программ непрерывного профессионального роста специалистов служб ВНА и ВНК для повышения эффективности системы корпоративного управления.

¹ KPMG Internal Audit Hot Topics 2025/2026. Current topics, trends and drivers for internal audit in risk-oriented audit planning. URL: <https://kpmg.com/de/en/insights/corporate-governance-and-compliance/accounting-and-balancing-according-to-ifs-and-hgb/kpmg-internal-audit-topics-2025-2026.html>.

² Ст. 19 Федерального закона «О бухгалтерском учёте» от 06.12.2011 № 402-ФЗ обязывает всех экономических субъектов организовывать и осуществлять ВНК своей деятельности. С 10.08.2025 в РФ вступили в силу новые требования к правилам ВНК для организаций, осуществляющих операции с денежными средствами или иным имуществом (Федеральный закон «О противодействии легализации доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма» от 07.08.2001 № 115-ФЗ). Не позднее 10.09.2025 перечисленные в законе субъекты обязаны полностью обновить правила ВНК, утвердить приказом и ознакомить с ними всех ответственных сотрудников. Несоблюдение требования может быть расценено как нарушение в сфере противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём и повлечь за собой штраф для юридических лиц от 200 тыс. руб. и до 1 млн руб., не исключается и уголовная ответственность руководителей.

³ Focus on the Future 2026: New risks for internal audit in a hypervolatile decade. URL: <https://auditboard.com/resources/ebook/focus-on-the-future-2026-new-risks-for-internal-audit-in-a-hypervolatile-decade>.

Методы исследования

В качестве методологической основы дескриптивно-конструктивного исследования использованы системный и компетентностный подходы, что позволило рассмотреть процесс образования специалистов в сфере ВНА и ВНК как целостную систему, интегрированную в корпоративное управление, установить взаимосвязи между принципами, моделью компетенций, внешними вызовами. Для разработки рекомендаций по усовершенствованию системы непрерывного образования с учётом национальных и отраслевых особенностей проведён нормативный анализ стандартов и рекомендаций Института внутренних аудиторов, изучены лучшие практики (Benchmarking), тенденции и динамика развития рынка внутреннего аудита в России. Заявленные принципы организации обучения (непрерывность, интеграция теории и практики, ориентация на результат) соответствуют ключевым положениям андрагогики. Это подразумевает, что методология учитывает мотивацию, опыт и практическую направленность обучения взрослых специалистов.

Результаты исследования и их обсуждение

Исследованию проблем внутреннего контроля посвящено множество трудов, среди которых основополагающие работы В. В. Бурцева, Э. А. Вознесенского, О. И. Лаврушиной, Г. Н. Белоглазовой, Л. А. Сухаревой, Н. П. Соколинской, Т. Ю. Серебряковой, В. П. Суйца, В. П. Пантелеева, С. Н. Петренко, А. Д. Шеремета, Н. В. Фадейкиной и др.

Научные труды современных исследователей также подчёркивают важность систем ВНК и ВНА, углубляя работы предшественников большей степени в организационно-методологическом и методическом аспектах [1-8]. Е. Н. Домбровская и М. П. Шальнев обобщают новые квалификационные требования и принципы деятельности, технологический ландшафт компетенций и методологические подходы к подготовке внутренних аудиторов в условиях цифровой экономики [9]. Т. Р. Тимкин рассматривает ключевые компетенции специалистов, уделяя особое внимание непрерывному образованию и методам оценки его результативности [10].

Институт внутренних аудиторов, начиная с 2003 г., ежегодно публикует результаты Исследования текущего состояния внутреннего аудита в России⁴. В 2025 г. в фокусе особого внимания находится использование информационных технологий. По результатам исследования, почти половина (46 %) компаний-респондентов осуществляют или планируют набор новых сотрудников в СВА или привлечение внешних сторон, обладающих специальными знаниями и навыками. Среди недостающих компетенций сотрудникам службы ВНА не хватает знаний: ИТ (52 % опрошенных), получения и анализа цифровых данных (49 %), информационной безопасности (30 %)⁵.

В таблице 1 представлены ТОП-10 ключевых компетенций для внутренних аудиторов за 2021-2025 гг.

Анализируя данные таблицы 1, можно отметить, что к 2025 г. ценность внутреннего аудита измеряется не столько способностью найти ошибку, сколько умением понять бизнес, предложить улучшения и создать добавленную стоимость. Аудитор становится бизнес-партнёром. Знание системы ВНК и управление рисками стабильно входит в ТОП-6. Коммуникативные навыки формально снизились в рейтинге, но это скорее означает, что их важность подразумевается априори. От современного аудитора ждут не узкого ИТ-знания, а цифровой грамотности – способности использовать данные как инструмент для аудита и анализа. Дефицит сохраняется, но фокус смещается с теории на применение.

⁴ Исследования текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России. Отчёты Института внутренних аудиторов с 2003 по 2025 гг. URL: https://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/issledovania/. Респондентами выступили около 100 руководителей служб внутреннего аудита российских компаний нефинансового сектора.

⁵ Исследование текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России, 2025. URL: https://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/issledovania/.

Таблица 1 – ТОП-10 востребованных компетенций внутреннего аудитора
 в России в 2021-2025 гг.
 Table 1 – Top 10 In-Demand Internal Auditor Competencies in Russia in 2021-2025

Ранг	Анализируемый период, % респондентов		
	2021 г.	2023 г.	2025 г.
1	Знание отрасли и бизнес-процессов (73 %)	Знание отрасли и бизнес-процессов (78 %)	Знание отрасли и бизнес-процессов (82 %)
2	Аналитическое мышление (67 %)	Навыки аналитического мышления (78 %)	Знания в области системы внутреннего контроля (61 %)
3	Навыки коммуникации, межличностного общения (51 %)	Знания в области системы внутреннего контроля (65 %)	Навыки аналитического мышления (53 %)
4	Знания и навыки анализа цифровых данных (41 %)	Навыки коммуникации, межличностного общения (55 %)	Знания и навыки получения и анализа цифровых данных (44 %)
5	Знания в области управления рисками (33 %)	Знания и навыки получения и анализа цифровых данных (38 %)	Знания в области управления рисками (41 %)
6	Знания бухгалтерского учёта (33 %)	Знания в области управления рисками (35 %)	Навыки коммуникации, межличностного общения (37 %)
7	Знание основ законодательства, регуляторной среды (27 %)	Знание основ законодательства, регуляторной среды (23 %)	Знания в области финансов и управленческого учёта (32 %)
8	Знания и навыки в области расследования мошенничества (24 %)	Знания в области бухгалтерского учёта (23 %)	Профессиональный скептицизм (29 %)
9	Знания ИТ и современных информационных систем (21 %)	Знания в области финансового менеджмента и управленческого учёта (18 %)	Знание основ законодательства, регуляторной среды (22 %)
10	Знания и навыки проведения аудита финансовой отчётности (17 %)	Знание вопросов корпоративного управления (14 %)	Знание вопросов корпоративного управления (20 %)

В условиях неопределённости и сложности растёт запрос на критическое, независимое мышление и понимание высокоуровневых механизмов управления компанией. Снижается востребованность узкоспециализированных финансовых навыков. Эти функции всё чаще делегируются специализированным подразделениям (финансовый контроль, безопасность), а внутренний аудит фокусируется на сквозных процессах и стратегических рисках.

Таким образом, внутренний аудитор в России проходит путь от контролёра к бизнес-консультанту и партнёру, что отражается в приоритете бизнес-знаний над узкопрофильными. Цифровая грамотность (работа с данными) стала обязательной компетенцией, но глубокие ИТ-знания пока не востребованы в массе. Современный внутренний аудитор должен сочетать глубокое понимание бизнеса, системное мышление, цифровые навыки и развитые soft skills (коммуникация, скептицизм). Несмотря на высокий спрос на бизнес- и цифровые компетенции, по данным тех же отчётов, наибольший дефицит кадров ощущается именно в области ИТ и анализа данных.

При построении программ развития службы ВНА необходимо делать акцент на тройку ключевых компетенций будущего: 1) бизнес-ориентированность, 2) управление данными, 3) системное мышление в области контроля и рисков, – при этом не забывая о базовых основах коммуникации и профессиональной этики.

В таблице 2 представлены результаты изучения среднего количества часов в год на обучение одного внутреннего аудитора в России в 2021-2025 гг.

Таблица 2 – Среднее количество часов в год на обучение одного внутреннего аудитора в России в 2021-2025 гг.

Table 2 – Average number of hours per year spent on training one internal auditor in Russia in 2021-2025

Годы исследования	Основные диапазоны часов обучения (доля респондентов)		
	1-20 часов	21-40 часов	Более 40 часов
2021	23 %	57 %	20 %
2023	29 %	43 %	28 %
2025	11 %	60 %	нет сведений

В 2025 г. 60 % службы ВНА выделяют 21-40 часов на обучение одного аудитора, что на 17 % больше, чем в 2023 г. Это свидетельствует о повышении важности профессионального развития в условиях цифровизации и усложнения текущих задач. Несмотря на позитивную динамику, российские службы ВНА всё ещё значительно отстают от зарубежных коллег, где в среднем выделяется 98 часов/год на обучение (данные за 2021 г.)⁶. Это указывает на потенциал дальнейшего роста инвестиций в обучение.

Доля компаний, тратящих 1-20 часов на обучение, сократилась с 25 % в 2023 г. до 11 % в 2025 г. Это говорит о том, что службы ВНА переходят к систематическому развитию компетенций. Увеличение часов обучения коррелирует с ростом потребности в ИТ-экспертизе (52 % руководителей отмечают нехватку ИТ-компетенций). Обучение всё чаще фокусируется на анализе данных, ИИ, информационной безопасности. Предпочтительные формы обучения для внутренних аудиторов представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Предпочтительные формы обучения для внутренних аудиторов в России в 2023-2025 гг.*

Table 3 – Preferred forms of training for internal auditors in Russia in 2023-2025

Ранг	Анализируемый период, количество респондентов	
	2023 г.	2025 г.
1	Внешние тренинги (очные) (72 %)	Конференции, форумы, мастер-классы, организованные ИВА (82 %)
2	Внешнее дистанционное обучение (вебинары) (72 %)	Внешние очные тренинги (68 %)
3	Конференции/форумы (внешние) (66 %)	Программы обучения, созданные внутри подразделения ВА / организации (включая корпоративные учебные центры) (53 %)
4	Сайт/ресурсы ИВА (65 %)	Внешнее дистанционное обучение (вебинары, онлайн-курсы) (52 %)
5	Изучение профессиональной литературы (самоподготовка) (58 %)	Сайт ИВА (48 %)
6	Мероприятия ИВА (встречи, мастер-классы, конференции) (58 %)	Конференции, форумы, мастер-классы (помимо проводимых ИВА) (42 %)
7	Программы обучения, разработанные внутри подразделения (49 %)	Программы повышения квалификации, предлагаемые образовательными организациями (42 %)
8	Программы повышения квалификации, предлагаемые учебными заведениями (45 %)	Изучение профессиональной литературы (самоподготовка) (42 %)
9	Интернет (помимо сайта ИВА) (43 %)	Участие в профессиональных ассоциациях (38 %)
10	Участие в профессиональных ассоциациях (42 %)	Интернет (помимо сайта ИВА) (30 %)

* *Примечание: в отчёте ВНА за 2021 г.⁶ отсутствует подобная информация*

⁶ Исследование текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России 2021. Институт внутренних аудиторов. <https://www.iaa-ru.ru/contact/Исследование%20текущего%20состояния%20и%20тенденций%20развития%20внутреннего%20аудита%20в%20России%202021.pdf>.

Результаты анализа показывают, что Институт внутренних аудиторов укрепляет позиции главной платформы для нетворкинга и обмена актуальными практиками (рост популярности +16 %): спросом пользуются живое профессиональное общение, узнавание трендов и неформальные контакты в условиях быстро меняющейся среды (форумы, мастер-классы от ИВА).

Внешнее дистанционное обучение (вебинары) было на пике в 2023 г., что связано, в первую очередь, с пандемией (72 %, 2-е место), но к 2025 г. уступило позиции, хотя остаётся популярным (52 %). Сформировалась устойчивая гибридная модель: очные тренинги для углублённого изучения, дистанционные курсы для гибкости и доступности. Качество и имя провайдера внешнего обучения остаются критически важными. Акцент сместился на структурированные и измеримые форматы обучения (конференции, тренинги, внутренние программы). Это может быть связано с необходимостью быстрого освоения сложных навыков (анализ данных, ИИ), где самообразования недостаточно или оно затруднено. Внешняя сертификация воспринимается как базовый стандарт качества и инвестиция в долгосрочную карьеру.

Крупные компании всё чаще инвестируют в собственные учебные центры для личных потребностей (знание своих бизнес-процессов, ERP-систем, отраслевой специфики). Это говорит о зрелости и системном подходе к развитию функции внутреннего аудита.

Рассмотрим несколько примеров, демонстрирующих разнообразие подходов, активно продвигаемые на просторах интернета:

1. Программа MBA «Корпоративный аудит» для ОАО «РЖД». Разработана в сотрудничестве с Высшей школой бизнеса МИИТ, длительностью 2 года (2368 часов). Включает 48 дисциплин: от экономики и права до управления рисками и лидерства. Методы: лекции, семинары, бизнес-игры, стажировки за рубежом. Оценка через экзамены и защиту дипломных работ на английском языке. Результат: подготовка стратегических лидеров, повышение эффективности внутреннего контроля в транспортной отрасли. За пять лет программу прошли несколько групп по 20 человек [11].

2. Курс «Эффективный внутренний контроль в кредитных организациях: концепция организации и методология в соответствии с требованиями Банка России» Института банковского дела АРБ. Длительность: 2 дня. Формат: очный или вебинар. Структура: три блока – безопасность персональных данных, операционная надёжность кредитной организации и изучение внутренних процедур оценки достаточности капитала. Темы включают Положение Банка России № 242-П, fintech, regtech и ESG-риски. Практика: кейсы по кибербезопасности и регуляторным требованиям. По окончании – удостоверение в ФРДО. Стоимость: около 26 000 руб.⁷

3. Курс повышения квалификации «Контроль в управлении. Система внутреннего контроля» от ЦНТИ Прогресс⁸. Программа предоставляет прикладное понимание организации внутреннего контроля: выбор контрольных точек, информационная база, методы оценки эффективности. Длительность: обычно 3-5 дней. Формат: очный или онлайн. Включает практические занятия по анализу рисков и построению систем контроля в различных отраслях. Подходит для менеджеров и специалистов по compliance. По окончании выдаётся удостоверение о повышении квалификации. Стоимость от 56 000 руб.

4. Программа профессиональной переподготовки «Организация внутреннего контроля на предприятии» от Института профессионального образования⁹. Цель: формирование компетенций в области внутреннего контроля, аудита и оценки рисков. Длительность:

⁷ Курс повышения квалификации: Эффективный внутренний контроль в кредитных организациях: концепция организации и методология в соответствии с требованиями Банка России. URL: <https://ibdarb.ru/schedule/79/event26668/?ysclid=mkr7op3br0669713111>.

⁸ Курс повышения квалификации: Контроль в управлении. Система внутреннего контроля (СВК) и управления рисками. URL: <https://www.cntiproggress.ru/seminarsforcolumn/6422.aspx?ysclid=mkts411f65656944726>.

⁹ Организация внутреннего контроля на предприятии. Профессиональная переподготовка от Института Профессионального образования. URL: <https://ipo.msk.ru/professionalnaja-perepodgotovka/jekonomika/organizatsiya-vnutrennego-kontrolya-na-predpriyatii/>.

от 250 часов, включает теоретические основы, практические задания и анализ реальных бизнес-процессов. Подходит для руководителей и специалистов по внутреннему аудиту. Формат: дистанционный с элементами вебинаров. По окончании – диплом о профессиональной переподготовке. Стоимость – 29 000 руб. (акционная цена по состоянию на 25.01.2026 г.).

5. Тренинг «Внутренний контроль: основы теории и практики» от Академии бизнеса В1¹⁰. Фокус на повышении устойчивости организации через контроль. Включает определение ролей (Совет директоров, руководители, сотрудники), методы внедрения систем контроля и управление рисками. Длительность: 1-2 дня. Формат: корпоративный тренинг, дистанционный или очный. Практика: кейсы по распределению ответственности и оценке эффективности. Ориентирован на начинающих специалистов и менеджеров среднего звена.

Подводя итог относительно предпочтительных форм обучения, отметим, что в настоящее время сформировалась триада эффективного обучения:

- 1) нетворкинг и тренды (ИВА);
- 2) профессиональные навыки (внешние тренинги);
- 3) специфика компании (внутренние программы).

Сохраняется разнообразие форматов (очные, дистанционные, внутренние), что позволяет СВА гибко формировать учебные планы с учётом бюджета, времени и конкретных целей развития команды.

При планировании бюджета на обучение рекомендуется распределять ресурсы между тремя ключевыми направлениями: участие в главных отраслевых мероприятиях ИВА (нетворкинг/тренды), целевые внешние тренинги по дефицитным hard skills (анализ данных, ИТ-аудит), и разработка/заказ внутренних курсов по уникальным процессам и рискам компании.

Организация повышения квалификации в области ВНК и ВНА должна опираться на системный подход, учитывающий как общие профессиональные стандарты, так и специфику деятельности организации. Согласно рекомендациям ИВА, ключевыми принципами являются непрерывность обучения, интеграция теории и практики, ориентация на компетенции и адаптация к внешним изменениям. Эти принципы обеспечивают не только приобретение новых знаний, но и их практическое применение для повышения эффективности контроля.

Непрерывное развитие компетенций подразумевает, что обучение не ограничивается разовыми курсами, а представляет собой постоянный процесс. Специалисты должны ежегодно подтверждать квалификацию через сертификацию, семинары и самообучение. Например, стандарты ИВА требуют минимум 40 часов профессионального развития в год для сертифицированных аудиторов (CIA). Это помогает адаптироваться к новым рискам, таким как киберугрозы или изменения в законодательстве.

Интеграция теории и практики достигается через комбинированные методы: лекции сочетаются с кейс-стади, бизнес-играми и стажировками. Практическая направленность позволяет специалистам применять знания на реальных примерах, например, в оценке рисков в ИТ-системах или аудите финансовых операций. В программах повышения квалификации часто используются симуляции кризисных ситуаций, что развивает навыки быстрого реагирования.

Ориентация на результат и компетенции подразумевает чёткую оценку эффективности обучения. Это включает экзамены, проекты и защиту работ, а также мониторинг применения навыков на рабочем месте. Модель компетенций ИВА служит основой для выявления пробелов и планирования индивидуальных траекторий развития¹¹.

¹⁰ Тренинг «Внутренний контроль: основы теории и практики». URL:

https://academyb1.ru/catalog/upravlenie_riskami_vnutrenniy_kontrol_i_vnutrenniy_audit/vnutrenniy_kontrol_osnovy_teorii_i_praktiki/.

¹¹ Модель компетенций во внутреннем аудите (IIA's Internal Audit Competency Framework), 2020. URL: <https://tut-files.ru/previewfile/41068?ysclid=mktstsy4n6152181983>.

Адаптация к отраслевым потребностям учитывает специфику сектора. В банковской сфере акцент на compliance и регуляторных рисках, в транспортной – на управлении рисками в логистике. Регулярное обновление программ (например, ежегодное) обеспечивает актуальность в условиях цифровизации и глобализации.

В рамках совершенствования системы подготовки и повышения квалификации специалистов в области ВНК и ВНА особую значимость приобретает формирование структурированной модели компетенций, построенной в соответствии с международными требованиями. Исследования в сфере применения компетентностного подхода и построения модели компетенций проводились К. Я. Литвиной, М. В. Любовым, Н. А. Казаковой, Д. Н. Шабановой [12-15]. Изучением оценки и влияния компетентностей внутренних аудиторов на результаты внутреннего аудита в последние годы занимались Н. Ю. Ковалёв, Н. С. Белогина, Д. Н. Шабанова, Н. С. Арихина, Е. М. Шастина, А. Д. Савина, Е. А. Тарасова [16-20].

В 2020 году Ассоциация «Институт внутренних аудиторов» (российское отделение The Institute of Internal Auditors, ИА) представила адаптированный перевод Модели компетенций внутреннего аудита, определяющей основные направления профессиональных знаний и градацию их освоения. Данная модель является инструментом планирования профессионального развития аудиторов – от уровня базовых представлений до экспертного мастерства. Сроки освоения программы должны соответствовать Приказу Минобрнауки РФ № 266¹² и составлять не менее 16 академических часов для программы повышения квалификации и не менее 250 академических часов – для программы профессиональной подготовки.

Модель компетенций во внутреннем аудите разделена на четыре столбца: «Область знаний» (основные темы, такие как задачи аудита, устав, независимость и т. д.) и три уровня квалификации – «Общее понимание» (базовый уровень, где специалист знакомится с концепциями), «Прикладные знания» (практическое применение в работе) и «Экспертные знания» (глубокий анализ, разработка и оценка). Модель подчёркивает необходимость соблюдения Международных стандартов профессиональной практики внутреннего аудита (МОППВА) и Кодекса этики. Это позволяет специалистам провести самооценку, выявлять пробелы и планировать обучение. Матрица полезна для руководителей служб аудита при формировании программ повышения квалификации, а также для индивидуального профессионального роста.

В таблице 4 представлены направления совершенствования Модели компетенций внутренних аудиторов с учётом ключевых востребованных компетенций будущего: бизнес-ориентированность, управление данными, системное мышление в области контроля и рисков (с учётом данных, представленных в таблице 1 и раскрытых выводах к ней).

По сравнению с моделью Института внутренних аудиторов, предложенная авторами интеграция компетенций, с учётом трендов будущего, предполагает:

по бизнес-ориентированности: смещение фокуса с контроля на создание добавленной стоимости через оптимизацию процессов и консалтинг; понимание, как сохранить независимость, оставаясь стратегическим партнёром бизнеса; умение оценивать риски не только с точки зрения контроля, но и с позиции влияния на бизнес-результаты;

по управлению данными: использование анализа данных для минимизации субъективности и повышения качества выводов; соблюдение этических норм при работе с большими данными, ИИ и алгоритмическими решениями; непрерывное развитие навыков Data Analytics, визуализации данных и работы с ИТ-системами;

по системному мышлению в области контроля и рисков: оценку сквозных рисков и их влияния на стратегию организации; применение системного подхода к оценке рисков на основе интеграции данных из различных источников; учёт системных факторов, влияющих на независимость в условиях цифровизации.

¹² Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам: Приказ Минобрнауки от 24 марта 2025 г. № 266. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=493676>.

Таблица 4 – Фрагмент усовершенствованной Модели компетенций во внутреннем аудите с учётом трендов будущего (на примере уровня «Профессионализм»)

Table 4 – Fragment of the improved Competence Model in Internal Audit, taking into account future trends (using the Professionalism level as an example)

Область знаний	Уровень компетентности		
	Общие знания	Прикладные знания	Экспертные знания
Задачи внутреннего аудита	Понимать разницу между предоставлением гарантий и консультированием, а также их роль в создании бизнес-ценности	Выполнять задания, направленные не только на контроль, но и на оптимизацию бизнес-процессов, используя данные для обоснования выводов	Оценивать, как внутренний аудит может системно влиять на стратегию организации через управление рисками и данными
Организа- ционная независимость	Понимать, как бизнес-контекст может влиять на независимость внутреннего аудита	Выявлять риски независимости в условиях цифровой трансформации и работы с данными	Разрабатывать методы сохранения независимости при внедрении сквозных технологий (ИИ, RPA)
Индивидуальная объективность	Осознавать влияние когнитивных искажений при работе с большими массивами данных	Применять анализ данных для минимизации субъективности в аудиторских выводах	Внедрять автоматизированные системы проверки объективности на основе данных
Этическое поведение	Понимать этические аспекты работы с персональными и корпоративными данными	Соблюдать этические нормы при использовании аналитики данных и ИИ в аудите	Разрабатывать этические стандарты для цифрового аудита и работы с алгоритмами
Профес- сиональная осмотри- тельность	Понимать необходимость осмотрительности при интерпретации данных и трендов	Применять критическое мышление к результатам анализа данных и моделям рисков	Оценивать системные риски на основе интегрированных данных и сценариев
Повышение квалификации	Осознавать необходимость непрерывного обучения цифровым навыкам и бизнес-аналитике	Активно развивать компетенции в области управления данными, ИТ-аудита и бизнес-процессов	Формировать стратегию обучения команды с акцентом на системное мышление и инновации

По сравнению с оригинальной моделью компетенций, предложенный фрагмент составлен с акцентом на бизнес-ценность, то есть на создание реальной пользы для бизнеса в сфере ВНА; управление данными и цифровые навыки встроены в каждую компетенцию как неотъемлемая часть профессионализма внутреннего аудитора; риски и контроль рассматриваются не изолированно, а как элементы единой системы управления организацией; учтены этические и профессиональные вызовы, связанные с внедрением ИИ, автоматизации и новых технологий.

Выводы

В заключение, повышение квалификации в области ВНК и ВНА представляет собой фундаментальный элемент успешного корпоративного управления, позволяющий организациям эффективно справляться с вызовами современного мира, такими как цифровизация, киберугрозы и интеграция ESG-факторов. Системный подход к профессиональному развитию не только повышает компетенции специалистов, но и способствует минимизации рисков и общей устойчивости бизнеса.

На основании аналитических отчётов, представленных Институтом внутренних аудиторов, выявлены тенденции и динамика развития рынка с 2021 по 2025 гг. Установлено, что функционал современного внутреннего аудитора смещается с контролёра к бизнес-

консультанту и партнёру, что отражается в приоритете бизнес-знаний над узкопрофильными.

В настоящее время сформировалась триада эффективного обучения: 1) нетворкинг и тренды (ИВА), 2) профессиональные навыки (внешние тренинги), 3) специфика компании (внутренние программы).

Сохраняется разнообразие форматов (очные, дистанционные, внутренние), что позволяет СВА гибко формировать учебные планы с учётом бюджета, времени и конкретных целей развития команды.

Крупные компании всё чаще инвестируют в собственные учебные центры для личных потребностей (знание своих бизнес-процессов, ERP-систем, отраслевой специфики). Это говорит о зрелости и системном подходе к развитию функции ВНА.

При построении программ развития службы необходимо делать акцент на тройку ключевых компетенций будущего: 1) бизнес-ориентированность, 2) управление данными, 3) системное мышление в области контроля и рисков, – при этом не забывая о базовых основах коммуникации и профессиональной этики.

Предложенный авторами фрагмент усовершенствованной Модели компетенций во внутреннем аудите с учётом трендов будущего отражает эволюцию внутреннего аудитора от контролёра к стратегически мыслящему, технологически подкованному бизнес-партнёру, способному создавать ценность в условиях цифровой трансформации.

Список источников / References

1. Касьянова С. А. Методические аспекты оценки системы внутреннего контроля организации: монография. Москва: ИНФРА-М. 2023. 334 с. [Kasyanova, S. A. (2023). *Methodological aspects of the assessment of the internal control system of the organization*: monograph. Moscow: INFRA-M. 334 p. (In Russian)] <https://doi.org/10.12737/1907644>.

2. Казакова Н. А. Внутренний аудит оценочных резервов и обязательств как метод диагностики корпоративных рисков: монография. Москва: ИНФРА-М. 2022. 184 с. [Kazakova, N. A. (2022). *Internal audit of estimated reserves and liabilities as a method of diagnosing corporate risks*: monograph. Moscow: INFRA-M. 184 p. (In Russian)] <https://doi.org/10.12737/1089678>.

3. Турищева Т. Б. Внутренний контроль и аудит. Теория и практика применения в финансово-хозяйственной деятельности организации: монография. Москва: ИД «Экономическая газета», ИТКОР. 2012. 134 с. [Turishcheva, T. B. (2012). *Internal control and audit. Theory and practice of application in the financial and economic activities of the organization*: monograph. Moscow: Ekonomicheskaya Gazeta Publishing House, ITKOR. 134 p. (In Russian)] EDN: RAZIBX.

4. Лазарева Н. В., Внутренний финансовый аудит: монография. Москва: Русайнс. 2020. 118 с. [Lazareva, N. V. (2020). *Internal financial audit*: monograph. Moscow: Rusains, 118 p. (In Russian)] EDN: GTLIAA.

5. Развитие методологического инструментария внутреннего контроля в различных отраслях национальной экономики России: монография / под. ред. д.э.н., доц. Коба Е. Евс. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°». 2016. 270 с. [Development of methodological tools of internal control in various sectors of the national economy of Russia: monograph (2016). ed. by Doctor of Economics, Associate Professor. Koba E. Evs. Moscow: Publishing and Trading Corporation Dashkov & Co., 270 p. (In Russian)] EDN: THTAYS.

6. Шарамко М. М. Внутренний контроль: методология, система и процессы: монография. Москва: Русайнс. 2020. 228 с. [Sharamko, M. M. (2020). *Internal control: methodology, system and processes*: monograph. Moscow: Rusains, 228 p. (In Russian)] <https://doi.org/10.15216/978-5-4365-1269-3>.

7. Пашков Р. В. Внутренний контроль как модель и система: монография. Москва: Русайнс. 2020. 312 с. [Pashkov, R. V. (2020). *Internal control as a model and system*: monograph. Moscow: Rusains. 312 p. (In Russian)] EDN: VZMFND.

8. Линовицкий Ю. А. Трансформация внутреннего аудита в условиях новых экономических реалий. Учёт. Анализ. Аудит. 2025. 12(3). С. 86-96. [Linovitsky, Yu. A. (2025). Transformation of internal audit in the context of new economic realities. *Accounting. Analysis. Audit*, 12(3), 86–96. (In Russian)] <https://doi.org/10.26794/2408-9303-2025-12-3-86-96>.

9. Домбровская Е. Н., Шальнев М. П. Трансформация профессиональных компетенций внутренних аудиторов в условиях цифровизации и развития системы профессиональных стандартов // Экономические науки. 2025. № 9(250). С. 70-76. [Dombrovskaya, E. N., & Shalnev, M. P.

(2025). Transformation of professional competencies of internal auditors in the context of digitalization and development of the system of professional standards. *Economic sciences*, 9(250), 70–76. (In Russian) <https://doi.org/10.14451/1.250.70>.

10. Тимкин Т. Р. Перспективы усиления роли внутреннего аудита в организациях бюджетной сферы. *Финансовые исследования*. 2024. 25(4). С. 124-136. [Timkin, T. R. (2024). Prospects for strengthening the role of internal audit in public sector organizations. *Financial research*, 25(4), 124–136. (In Russian)] <https://doi.org/10.54220/finis.1991-0525.2024.85.4.011>.

11. Иванов О. Б. Повышение квалификации специалистов высшего корпоративного уровня в системе внутреннего контроля и аудита по программе MBA // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2016. № 3. С. 124-137. [Ivanov, O. B. (2016). Advanced training of specialists of the highest corporate level in the system of internal control and audit under the MBA program. *STAGE: economic theory, analysis, practice*, 3, 124–137. (In Russian)] EDN: WHOVOL.

12. Литвина К. Я. Формирование модели компетенций внутреннего контроля и аудита в государственном секторе // Финансовые рынки и банки. 2022. № 12. С. 5-9. [Litvina, K. Ya. (2022). Formation of a model of internal control and audit competencies in the public sector. *Financial markets and banks*, 12, 5–9. (In Russian)] EDN: MQZTZR.

13. Любов М. В. Компетентностный подход в профессиональной подготовке внутренних аудиторов // Современные тенденции развития общего и вузовского образования: Сборник научных статей всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Ярославль, 01 декабря 2021 года / Под научной редакцией Е. В. Карповой. Часть 2. Ярославль: Ярославский государственный педагогический университет им. К. Д. Ушинского, 2021. С. 48-50. [Lyubov, M. V. (2021). Competence-based approach in the professional training of internal auditors. In *Modern trends in the development of general and university education* (pp. 48–50), Proceedings of the All-Russian scientific and practical conference with international participation (December, 01, 2021), Yaroslavl. Edited by E. V. Karpova. Part 2. Yaroslavl: Yaroslavl State Pedagogical University named after K. D. Ushinsky. (In Russian)] EDN: IGJOJP.

14. Казакова Н. А. Совершенствование информационно-аналитических компетенций и профессиональных ценностей аудиторов в современной экономике // Аудит. 2020. № 2. С. 13-16. [Kazakova, N. A. (2020). Improving information and analytical competencies and professional values of auditors in the modern economy. *Audit*, 2, 13–16. (In Russian)] EDN: WNCKAJ.

15. Шабанова Д. Н., Александрова А. В. К вопросу об оценке компетентности внутренних аудиторов системы управления охраной труда в современных условиях функционирования предприятий // Вестник НЦБЖД. 2020. № 3(45). С. 90-101. [Shabanova, D. N., & Alexandrova, A. V. (2020). On the issue of assessing the competence of internal auditors of the occupational safety and health management system in modern conditions of enterprise operation. *Bulletin of the National Library of Railways*, 3(45), 90–101. (In Russian)] EDN: QYRMPR.

16. Ковалёв Н. Ю., Белогина Н. С. Компетентность внутреннего аудитора как ключевой фактор доверия внешнего аудитора // МСИ: 10 лет подготовки кадров для международной системы ПОД/ФТ: Материалы IX Международной научно-практической конференции Международного сетевого института в сфере ПОД/ФТ, Москва, 22-24 ноября 2023 года. Москва: Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, 2023. С. 357-362. [Kovalev, N. Yu., & Belogina, N. S. (2023). The competence of an internal auditor as a key factor in the trust of an external auditor. *ISI: 10 years of training for the international AML/CFT system* (pp. 357–362), Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference of the International Network Institute in the field of AML/CFT (November, 22–24, 2023), Moscow. Moscow: National Research Nuclear University MEPHI. (In Russian)] EDN: JZGKQR.

17. Шабанова Д. Н. К вопросу об оценке компетентности внутренних аудиторов системы управления охраной труда в современных условиях функционирования предприятий // Вестник НЦБЖД. 2020. № 3(45). С. 90-101. [Shabanova, D. N. (2020). On the issue of assessing the competence of internal auditors of the occupational safety and health management system in modern conditions of enterprise operation. *Bulletin of the National Library of Railways*, 3(45), 90–101. (In Russian)] EDN: QYRMPR.

18. Арихина Н. С., Шастина Е. М. Оценка компетентности внутренних аудиторов в компании ООО «Завод Маркон» // Семьдесят пятая всероссийская научно-техническая конференция студентов, магистрантов и аспирантов с международным участием: Сборник материалов конференции. В 3-х частях, Ярославль, 20-21 апреля 2022 года. Том 75. Ярославль: Ярославский государственный технический университет, 2022. С. 680-683. Arikhina, N. S., & Shastina, E. M. (2022). Assessment of the competence of internal auditors in the company Markon Plant LLC. *Seventy-fifth All-Russian scientific and technical conference of students, undergraduates and postgraduates*

with international participation (pp. 680–683), Proceedings of the conference materials (April, 20–21, 2022), Yaroslavl. In 3 parts. Volume 75. Yaroslavl: Yaroslavl State Technical University [(In Russian)] EDN: AGIBES.

19. Савина А. Д. Методы оценки компетентности аудиторов // Синергия Наук. 2021. № 66. С. 456–459. [Savina, A. D. (2021). Methods of assessing the competence of auditors. *Synergy of Sciences*, 66, 456–459. (In Russian)] EDN: JCGXDI.

20. Тарасова Е. А. Влияние компетентности аудитора на результаты внутреннего аудита в авиакосмической отрасли // Системы управления полным жизненным циклом высокотехнологичной продукции в машиностроении: новые источники роста: материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. Москва: ООО «Первое экономическое издательство». 2025. С. 236–238. [Tarasova, E. A. (2025). The influence of auditor competence on the results of internal audit in the aerospace industry. *Management systems for the full lifecycle of high-tech products in mechanical engineering: new sources of growth* (pp. 236–238), Proceedings of the VIII All-Russian Scientific and Practical Conference (April, 16, 2025), Moscow. Moscow: First Economic Publishing House LLC. (In Russian)] <https://doi.org/10.18334/9785912925481.236-238>.

Информация об авторах

И. Н. Пальцун – кандидат экономических наук, доцент;

К. И. Кладько – обучающийся, дипломант X (юбилейного) Всероссийского конкурса бизнес-проектов «Актуальные концепты экономического развития предприятий» (Донецк, 2025).

Information about the authors

I. N. Paltsun – Ph.D. in Economics, Associate Professor;

K. I. Kladko – student, Diploma holder of the X (jubilee) All-Russian Business Project Competition "Actual concepts of economic development of enterprises" (Donetsk, 2025).

Вклад авторов:

Пальцун И. Н. – научное руководство; концепция исследования; развитие методологии.

Кладько К. И. – написание исходного текста; сбор и обобщение статистического материала.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors:

Paltsun I. N. – scientific management; research concept; methodology development.

Kladko K. I. – writing the draft; collection and generalization of statistical material.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 25.01.2026; одобрена после рецензирования 16.02.2026; принята к публикации 13.03.2026.

The article was submitted 25.01.2026; approved after reviewing 16.02.2026; accepted for publication 13.03.2026.