

Soft Skills в аудите: как коммуникация определяет успех

27 мая 2026 г.

Ренессанс ▼
страхование



Лейла Барахнина

Вице-президент по управлению рисками,
комплаенс и аудиту
ПАО «Группа Ренессанс Страхование»



О чем мы сегодня
поговорим?



48% внутренних аудиторов до сих пор воспринимаются как «полиция» в своих организациях.

Как это изменить?

Технические навыки больше не гарантируют успех.

Что действительно отличает лучших аудиторов?

Почему soft skills стали
критически важными?



Стейкхолдеры внутреннего аудита: найти общий язык со всеми

Кто такие стейкхолдеры внутреннего аудита?

Стейкхолдер	Ожидания
Совет директоров / Комитет по аудиту	Независимые гарантии, стратегический взгляд
Высшее исполнительное руководство	Оценка рисков, рекомендации
Операционное руководство	Понятные и реалистичные выводы
Регуляторы	Соответствие стандартам
Внешние аудиторы	Координация, взаимодействие
Сотрудники	Справедливость, уважение
Команда внутреннего аудита	Четкое руководство, развитие, поддержка

Стейкхолдеры внутреннего аудита: найти общий язык со всеми

Почему коммуникация со стейкхолдерами — ключевой вызов?

Разрыв доверия

Сопротивление

Культурные различия

Расхождение в восприятии ролей

Языковые барьеры

«Мягкие навыки, которые когда-то считались необязательными, становятся критически важными факторами для обеспечения успешных взаимоотношений».

«On the Frontlines: Stakeholder Relationships» (Урсула Шмидт, Internal Auditor Magazine, май 2025)

Коммуникация - профессиональная обязанность, закрепленная в Стандартах

Коммуникация в управлении функцией внутреннего аудита



Раздел IV. Управление деятельностью функции внутреннего аудита

Принцип 11. Осуществляйте эффективную коммуникацию

Стандарт 11.1 Выстраивание отношений и коммуникация с заинтересованными сторонами

Стандарт 11.2 Эффективная коммуникация

Стандарт 11.3 Информирование о результатах

Стандарт 11.4 Ошибки и упущения

Стандарт 11.5 Информирование о принятых рисках

Коммуникация - профессиональная обязанность, закрепленная в Стандартах

Коммуникация в управлении функцией внутреннего аудита



Руководитель внутреннего аудита должен:

1. **Выстраивать** отношения и доверие с ключевыми заинтересованными сторонами
2. **Развивать** формальные и неформальные каналы коммуникации
3. **Внедрить методологию** эффективной коммуникации
4. **Регулярно информировать** Совет директоров и высшее руководство о результатах, понимая их ожидания по формату и срокам отчётности
5. Оперативно **исправлять ошибки** в итоговых сообщениях о результатах аудита
6. **Сообщать о неприемлемых рисках**, при необходимости — выносить на уровень Совета директоров

Коммуникация - профессиональная обязанность, закрепленная в Стандартах

Коммуникация на уровне аудиторского задания



Раздел V: Предоставление услуг внутреннего аудита

Принцип 13. Осуществляйте эффективное планирование аудиторских заданий

Стандарт 13.1 Коммуникация в рамках аудиторского задания

Принцип 14. Выполняйте аудиторское задание

Принцип 15. Информируйте о результатах аудиторского задания и осуществляйте мониторинг планов мероприятий

Стандарт 15.1 Итоговое сообщение о результатах аудиторского задания
Стандарт 15.2 Подтверждение выполнения рекомендаций или планов мероприятий

Коммуникация - профессиональная обязанность, закрепленная в Стандартах

Коммуникация на уровне аудиторского задания



Внутренние аудиторы должны:

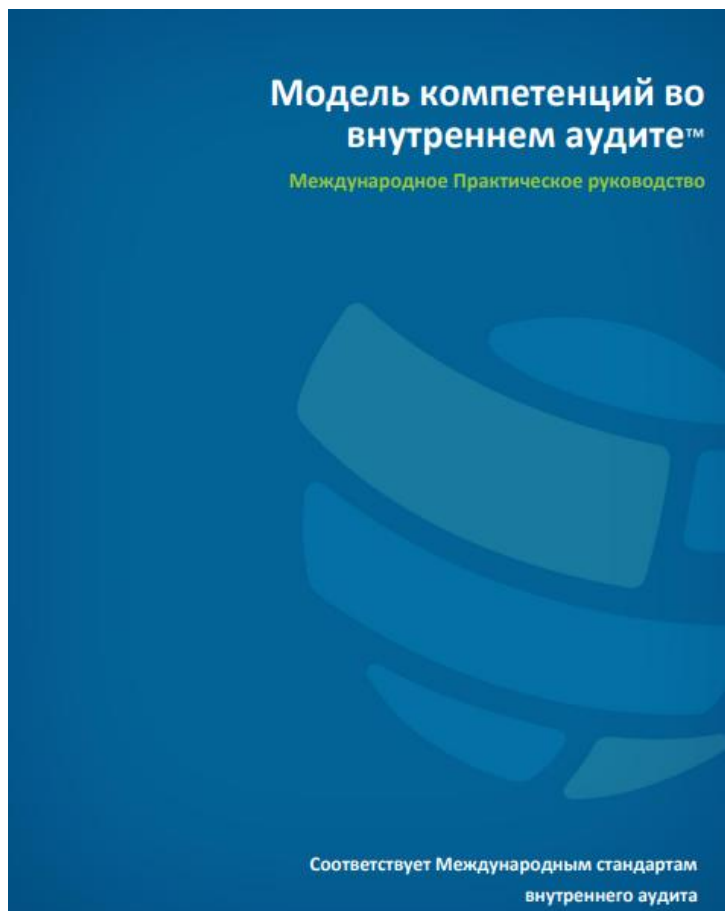
1. **Осуществлять эффективную коммуникацию** в рамках аудиторского задания
2. **Информировать** руководство о целях, объеме и сроках задания
3. **При разногласиях — обсудить их** и попытаться достичь взаимопонимания
4. **Подготовить аудиторский отчет.** Обеспечить точность, ясность, краткость и своевременность отчета
5. **Довести результаты аудита** до соответствующих сторон
6. **Подтверждать выполнение рекомендаций** и обновлять статусы мероприятий

Модель компетенций ИА: коммуникация в центре профессии



Категория	Что входит
Компетенции во внутреннем аудите	МОПП, этика, методология, отчетность
Профессиональные компетенции	Лидерство, коммуникации, переговоры и управление конфликтами Анализ данных, управление проектами
Компетенции в области управления и риск-менеджмента	Стратегия, управление рисками, соблюдение требований, мошенничество
Операционные компетенции	Бухучет, финансы, ИТ, ИБ, маркетинг, продажи, клиенты, HR

Модель компетенций ИА: коммуникация в центре профессии



Профессиональные компетенции	Как проявляются
Коммуникации	Умение задавать правильные вопросы Активное слушание Ясное, точное, своевременное информирование Адаптация под аудиторию Структурирование (модель 5С) Креативные форматы
Переговоры и управление конфликтами	Управление сложными разговорами Достижение взаимопонимания при разногласиях
Лидерство	Построение доверия Эмпатия Клиентоориентированность Влияние без власти Конструктивная обратная связь

Модель компетенций ИА: коммуникация в центре профессии

Что говорят лидеры профессии?

«Активное слушание включает в себя не только восприятие слов, но и понимание их смысла и эмоций, стоящих за ними.»

Chambers, R. (2024, September 17). *Internal Auditors Need Interview AND Conversation Skills*. Audit Beacon

«Говорите ясно. Переводите результаты аудита в инсайты, на основе которых руководство может действовать.»

Chambers, R. (2025, November 2). *Bridging the Trust Gap Between Internal Audit and Management*. Audit Beacon

«Когда руководство чувствует, что его понимают, оно более восприимчиво к выводам, полученным в ходе аудита.»

Chambers, R. (2025, November 2). *Bridging the Trust Gap Between Internal Audit and Management*. Audit Beacon

Коммуникативная компетентность: что это?



Определение: способность эффективно обмениваться информацией, выстраивать диалог, понимать собеседника и доносить свою позицию

Критерии эффективной коммуникации - точность, объективность, ясность, краткость, конструктивность, полнота и своевременность

Результат эффективной коммуникации - получения согласия и обязательства менеджмента по устранению существенных рисков и учета рекомендаций

Обсудим

Представьте: вы задаете
вопрос, а вам отвечают
уклончиво.
Что делаете?



Барьеры эффективной коммуникации



С чем мы сталкиваемся чаще всего

Барьер	Пример
Психологическая защита	«Меня сейчас будут ругать» → собеседник закрывается
Терминологический	Аудитор говорит на своем языке, бизнес — на своем
Иерархический	Разный статус мешает открытому диалогу
Эмоциональный	Напряжение, страх, раздражение
Организационный	Нет времени, спешка, «галочка»

Обсудим

Какие барьеры в
коммуникации вы встречаете
в своей практике?



Как преодолеть барьеры?



Практические приемы

Барьер	Что делать
Психологическая защита	Начать с нейтральных тем, объяснить цель проверки (« мы одна команда »)
Терминологический	Говорить на языке бизнеса, проверять понимание (« мы вместе ищем решение »)
Иерархический	Уважать статус, но сохранять профессиональную позицию
Эмоциональный	Сохранять нейтралитет , не переходить на личности
Организационный	Планировать встречи заранее , четко обозначать и выдерживать тайминг

Предотвращение конфликтных ситуаций

Что чаще всего приводит к конфликту в аудите?

01

Выявление ошибок и нарушений

02

Разные оценки рисков

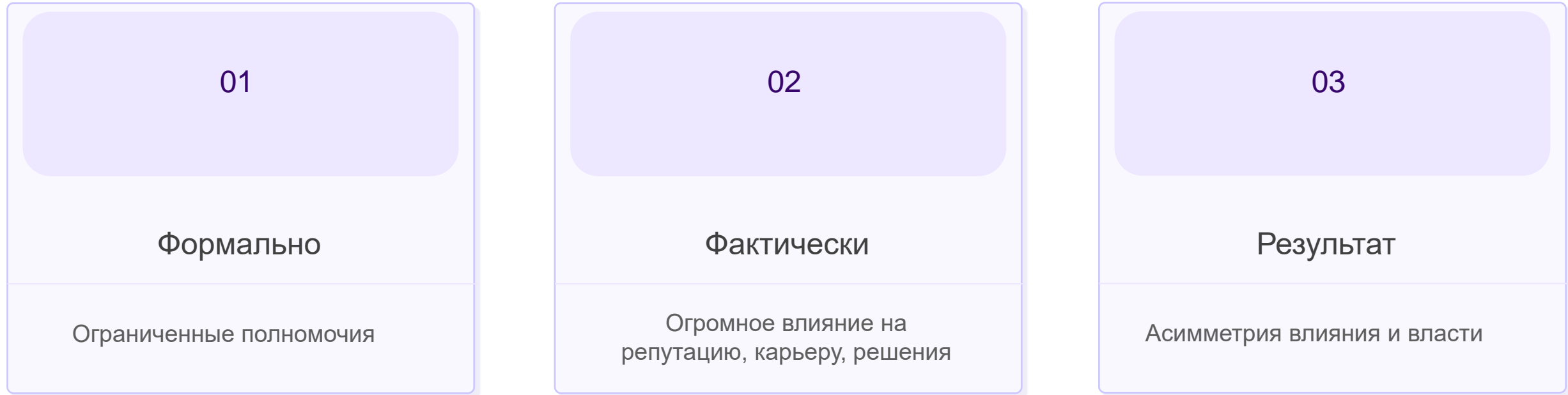
03

Сопротивление рекомендациям

Большинству людей **не нравится, когда их проверяют** — уже одно это создает достаточное основание для **напряженности**.

Почему конфликт встроен в профессию?

Парадокс аудиторской власти



Аудитор — единственная роль в компании, которая системно **помещена в конфликт**. Это — архитектура профессии.

Как предотвратить конфликт?

01. До аудита

- объяснить цели, объем и сроки проверки
- договориться о формате и правилах

02. В ходе аудита

- информировать о промежуточных итогах
- задавать открытые вопросы и активно слушать
- не переходить на личности, фокус - на процессах и фактах

03. При обсуждении результатов

- вовлекать коллег в поиск решений
- давать конструктивную обратную связь
- обсуждать разногласия

04. После аудита

- запрашивать обратную связь о качестве взаимодействия
- развивать EQ и навыки эффективных коммуникаций

Как еще можно предотвратить конфликт?

Сделайте паузу перед реакцией

Три секунды тишины меняют качество реакции

Разделяйте позицию и интерес

Работайте с интересом, а не с позицией

Называйте конфликт вслух

«Я чувствую, что у нас разные ожидания. Давайте обсудим»

Проверяйте, какую роль вы играете

«Я говорил, как эксперт или как тот, кому нужно победить?»

Разделяйте два разных поражения

Трудный разговор ≠ профессиональное поражение

Источник: Вебинар «Между двух огней: конфликтные стратегии внутренних аудиторов» (14.04.2026). Н. Бехтерева

Обсудим

Что вам помогает разрешать
конфликты на работе?



Принципы командного взаимодействия

Два измерения

Внутри аудиторской команды

- Открытость в обсуждении сложных моментов без страха осуждения
- Поддержка друг друга через конструктивную обратную связь, признание, помощь
- Совместная выработка рекомендаций
- Непрерывное развитие мягких навыков через рефлексию, тренинги

С проверяемым подразделением

- Регулярные встречи для обсуждения статуса, результатов, проблем
- Совместный поиск решений, а не указание на проблемы
- Доверие через уважение и прозрачность
- Фиксировать договоренности и отслеживать их выполнение

Ключевой сдвиг: от «МЫ - ОНИ» к «**МЫ ВМЕСТЕ**»

Применение фасилитационных методов

Фасилитация — организация групповой работы для достижения результата при активном участии всех сторон

Где применимо в аудите?

Этап аудита	Как использовать фасилитацию
Стартовая встреча	Вовлечь проверяемых, снять напряжение
Обсуждение результатов	Вместе найти корневые причины и решения, как их устранить
Валидация рекомендаций	Убедиться, что рекомендации реалистичны и приняты

Инструменты фасилитатора

- + Открытые вопросы
- + Визуализация
- + Техники группового обсуждения

Заключение



Вместо «Спасибо»

ответьте на вопрос какой
один навык в коммуникации
вы хотите развить в себе в
этом году?

