

**Модель трех линий ИА  
(Международного Института внутренних аудиторов)**

.....

**Обновленная модель Трех линий защиты**

# Содержание

---

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ПРИНЦИПЫ МОДЕЛИ ТРЕХ ЛИНИЙ.....	4
Принцип 1: Корпоративное управление .....	4
Принцип 2: Роль Совета директоров .....	4
Принцип 3: Роль менеджмента, а также первой и второй линии .....	4
Принцип 4: Роль третьей линии .....	5
Принцип 5: Независимость третьей линии. ....	5
Принцип 6: Создание и сохранение ценности.....	5
КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ В МОДЕЛИ ТРЕХ ЛИНИЙ.....	7
Совет директоров: .....	7
Менеджмент .....	7
Внутренний аудит .....	8
Поставщики внешних гарантий .....	8
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОСНОВНЫХ РОЛЕЙ.....	9
Между Советом директоров и менеджментом (первая и вторая линии) .....	9
Между менеджментом (первая и вторая линии) и внутренним аудитом.....	9
Между внутренним аудитом и Советом директоров .....	10
Между всем ролями .....	10
ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ .....	11
Структура, роли и обязанности .....	11
Надзор и гарантии .....	12
Координация и согласованность .....	12

**Перевод:** Владимир Введенский, CIA, CFE

# ВВЕДЕНИЕ

---

Организации — это предприятия, организованные людьми, действующие во все более неопределенном, сложном, взаимосвязанном и изменчивом мире. У них часто есть несколько заинтересованных сторон с различными, меняющимися, а иногда и конкурирующими интересами. Заинтересованные стороны поручают надзор за организацией совету директоров, который, в свою очередь, делегирует ресурсы и полномочия менеджменту для принятия необходимых действий, включая управление рисками.

В связи с этим организациям необходимы эффективные структуры и процессы для достижения целей, включая корпоративное управление и управление рисками. Поскольку совет директоров получает от менеджмента отчеты о деятельности, результатах и прогнозы, оба они полагаются на внутренний аудит, который может обеспечить независимые, объективные гарантии и рекомендации по различным вопросам, а также содействовать инновациям и улучшениям. В конечном счете совет директоров несет ответственность за управление, что достигается за счет действий и поведения самого совета директоров, а также менеджмента и внутреннего аудита.

Модель трех линий помогает организациям определять структуры и процессы, которые наилучшим образом способствуют достижению целей и способствуют эффективному руководству и управлению рисками. Модель применима ко всем организациям и направлена на:

- адаптацию подхода, основанного на базовых принципах, а также адаптацию Модели к целям и условиям бизнеса.
- сосредоточение внимания на вкладе риск-менеджмента в достижение целей и создание стоимости, а также на вопросах «защиты» и сохранения стоимости.
- четкое понимание ролей и обязанностей, представленных в Модели, и отношений между ними.
- реализацию мер по обеспечению соответствия деятельности и целей приоритетным ожиданиям заинтересованных сторон.

## Основные определения

**Организация** – совокупность процессов, ресурсов и людей, работающих для достижения общих целей.

**Заинтересованные стороны** – группы и отдельные лица, интересы которых обслуживаются или затрагиваются организацией.

**Совет директоров** – лица, ответственные перед заинтересованными сторонами за достижение целей.

**Менеджмент** – лица или группы, которым поручено предоставлять продукты и/ или услуги клиентам организации.

**Внутренний аудит** – лица, действующие независимо от менеджмента, чтобы обеспечить уверенность и понимание адекватности и эффективности корпоративного управления и управления рисками (включая внутренний контроль).

**Модель трех линий** – ранее известная как Модель трех линий защиты.

**Внутренний контроль** – процессы, призванные обеспечить разумную уверенность в достижении целей.

# ПРИНЦИПЫ МОДЕЛИ ТРЕХ ЛИНИЙ

## Принцип 1: Корпоративное управление

Для организации корпоративного управления требуются соответствующие структуры и процессы, которые обеспечивают:

- **Подотчетность** совета директоров заинтересованным сторонам в части корпоративного надзора, основанного на честности, лидерстве и прозрачности.
- **Действия** (включая управление рисками) со стороны менеджмента для достижения целей организации посредством принятия решений с учетом рисков и использования ресурсов.
- **Гарантии и консультации** независимого внутреннего аудита, обеспечивающие ясность и уверенность, а также способствующие постоянному совершенствованию посредством беспристрастных, тщательных проверок и эффективной коммуникации.

### Основные определения

**Принятие решений с учетом рисков** – процесс, который включает в себя анализ, планирование, действия, мониторинг и последующий пересмотр решений, а также учитывает потенциальное влияние неопределенности на цели.

**Гарантии** – независимое подтверждение и уверенность.

## Принцип 2: Роль Совета директоров

Совет директоров обеспечивает:

- наличие соответствующих структуры и процессов для эффективного управления.
- соответствие целей и деятельности организации приоритетными интересами заинтересованных сторон.

Совет директоров:

- Делегирует ответственность и предоставляет ресурсы менеджменту для достижения целей организации, обеспечивая соблюдение юридических, нормативных и этических требований.
- Создает и контролирует независимую, объективную и компетентную службу внутреннего аудита, чтобы обеспечить прозрачность и уверенность в достижении целей.

## Принцип 3: Роль менеджмента, а также первой и второй линии

Ответственность менеджмента за достижение целей организации включает роли как первой, так и второй линии<sup>1</sup>. Первая линия напрямую связана с предоставлением продуктов и/или услуг клиентам

---

<sup>1</sup> Термины «первая линия», «вторая линия» и «третья линия» взяты из исходной модели в целях упрощения. Однако «линии» предназначены не для обозначения структурных подразделений, а для разделения ролей. Логично, что роли руководящих органов также составляют «линию», но это термин не используется во

организации и включают в себя роли вспомогательных функций<sup>2</sup>. Вторая линия помогает управлять рисками.

Роли первой и второй линии могут быть смешаны или разделены. Некоторые роли второго уровня могут быть назначены специалистам для предоставления дополнительных знаний, поддержки, мониторинга и проверки тех, кто выполняет роли первого уровня. Роли второй линии могут быть сосредоточены на конкретных целях управления рисками, таких как: соблюдение законов, нормативных требований и приемлемое этическое поведение; внутренний контроль; информационная и технологическая безопасность; устойчивость; гарантия качества. В качестве альтернативы, роли второго уровня могут охватывать более широкую ответственность за управление рисками, например, за управление рисками предприятия (ERM). Однако ответственность за управление рисками остается частью ролей первого уровня и входит в сферу менеджмента.

#### Принцип 4: Роль третьей линии

Внутренний аудит обеспечивает независимые и объективные гарантии и дает рекомендации относительно адекватности и эффективности корпоративного управления и управления рисками<sup>3</sup>. Он достигает этого за счет компетентного применения систематических и последовательных процессов, опыта и понимания. Он сообщает о своих выводах менеджменту и совету директоров, чтобы стимулировать и способствовать постоянному совершенствованию. При этом он может учитывать гарантии от других внутренних и внешних поставщиков.

#### Принцип 5: Независимость третьей линии

Независимость внутреннего аудита от менеджмента имеет решающее значение для его объективности, авторитета и надежности. Независимость обеспечивается через: подотчетность совету директоров; беспрепятственному доступу к людям, ресурсам и данным, необходимым для выполнения работы; и свободу от предвзятости или вмешательства в планирование и предоставление аудиторских услуг.

#### Принцип 6: Создание и сохранение ценности

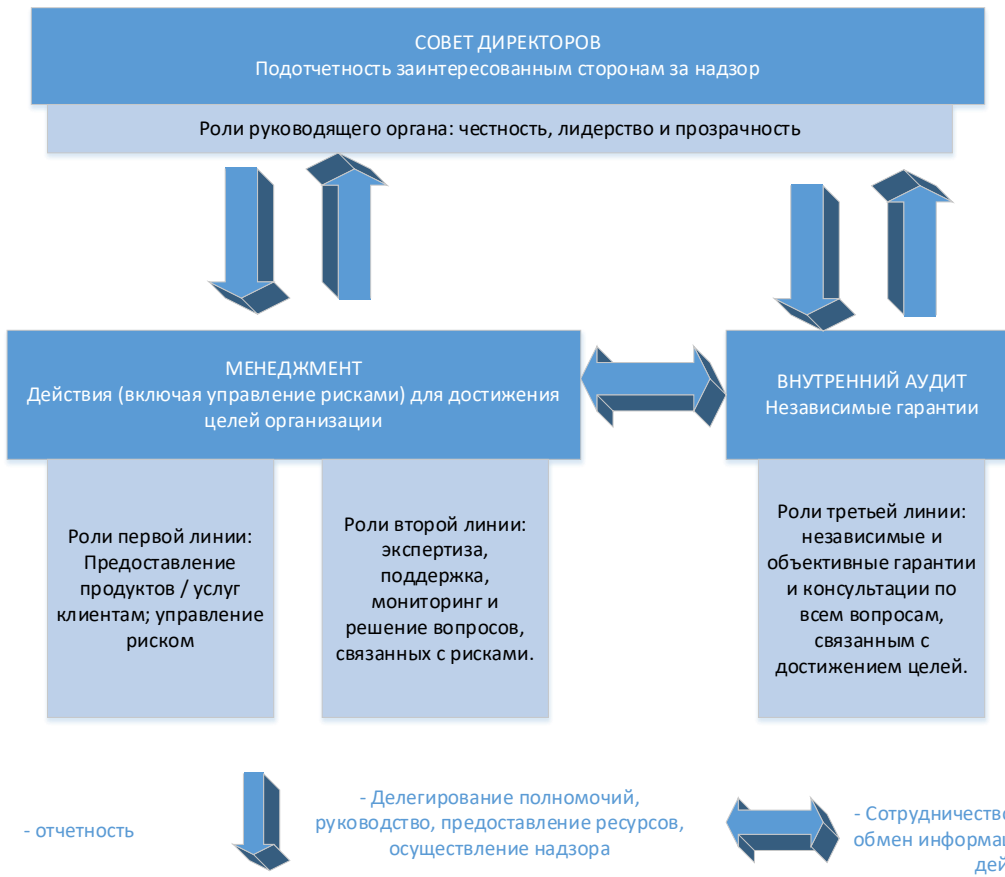
Все роли, работающие вместе, вносят свой вклад в создание и сохранение ценности организации, если они согласованы друг с другом и с приоритетными интересами заинтересованных сторон. Согласованность действий достигается посредством общения, взаимодействия и сотрудничества. Это обеспечивает надежность, согласованность и прозрачность информации, необходимой для принятия решений с учетом рисков.

---

избежание путаницы. Нумерация (первая, вторая, третья) не должна означать последовательные операции. Вместо этого все роли работают одновременно.

<sup>2</sup> Некоторые считают, что функции поддержки (например, HR, администрирование) являются ролями второй линии. Для ясности: Модель трех линий рассматривает роли первой линии, включающие как «основную», так и «вспомогательную» деятельность, а роли второй линии включают те дополнительные действия, которые сосредоточены на вопросах, связанных с рисками.

<sup>3</sup> В некоторых организациях определены и другие роли третьей линии, такие как надзор, инспекции, расследования, оценка и устранение нарушений, которые могут быть частью функций внутреннего аудита или выполняться отдельно.



# КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ В МОДЕЛИ ТРЕХ ЛИНИЙ

---

Организации значительно различаются по структуре распределения обязанностей и полномочий. Однако следующие **высокоуровневые роли** служат для усиления принципов Модели трех линий.

## Совет директоров:

- Несет ответственность перед заинтересованными сторонами за надзор.
- Взаимодействует с заинтересованными сторонами для понимания их интересов и прозрачного обмена информацией о достижении целей.
- Развивает корпоративную культуру, способствующую этичному поведению и ответственности.
- Определяет структуры и процессы управления, включая при необходимости вспомогательные комитеты.
- Делегирует ответственность и предоставляет ресурсы менеджменту для достижения целей организации.
- Определяет готовность организации к риску и осуществляет надзор за управлением рисками (включая внутренний контроль).
- Осуществляет надзор за соблюдением юридических, нормативных и этических требований.
- Устанавливает и контролирует независимую, объективную и компетентную службу внутреннего аудита.

## Менеджмент

### *Первая линия:*

- Руководит и осуществляет необходимые действия (включая управление рисками), и определяет и использует необходимые ресурсы для достижения целей организации.
- Поддерживает постоянный диалог с советом директоров и отчетывается о: запланированных, фактических и ожидаемых результатах, связанных с целями организации и рисками.
- Устанавливает и поддерживает соответствующие структуры и процессы для управления процессами и рисками (включая внутренний контроль).
- Обеспечивает соблюдение юридических, нормативных и этических требований.

## **Вторая линия**

- Предоставляет дополнительные знания, поддержку, мониторинг и помощь в решении проблем, связанных с управлением рисками, включая:
  - ✓ разработку, внедрение и постоянное совершенствование методов управления рисками (включая внутренний контроль) на уровне процессов, систем и организации.
  - ✓ обеспечение достижения целей управления рисками, таких как: соблюдение законов, нормативных актов и приемлемое этическое поведение, внутренний контроль, информационная и технологическая безопасность, устойчивость, гарантия качества.
- Проводит анализ и предоставляет отчеты об адекватности и эффективности управления рисками (включая внутренний контроль).

## **Внутренний аудит**

- Отчитывается перед советом директоров и поддерживает независимость от функций управления и менеджмента.
- Предоставляет независимые и объективные гарантии и рекомендации руководству и совету директоров относительно адекватности и эффективности корпоративного управления и управления рисками (включая внутренний контроль) для поддержки достижения целей организации, а также для содействия постоянному улучшению.
- Сообщает совету директоров о нарушениях независимости и объективности и принимает необходимые меры предосторожности.

## **Поставщики внешних гарантий**

- Обеспечивают дополнительные гарантии в части:
    - ✓ выполнения законодательных и нормативных требований, которые служат защите интересов заинтересованных сторон.
    - ✓ выполнения запросов менеджмента и совета директоров в дополнение к внутренним источникам гарантий.
-



# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОСНОВНЫХ РОЛЕЙ

---

## Между советом директоров и менеджментом (первая и вторая линии)

Совет директоров, как правило, определяет направление деятельности организации путем формулирования видения, миссии, ценности и склонности организации к риску. Затем он делегирует ответственность за достижение целей организации менеджменту вместе с необходимыми ресурсами. Совет директоров получает отчеты от менеджмента о запланированных, фактических и ожидаемых результатах, а также отчеты о рисках и управлении ими.

### Ключевой термин

**Исполнительный директор** – высшее должностное лицо в организации, отвечающее за процессы.

Организации различаются по степени разделения ролей совета директоров и менеджмента. Совет директоров может в большей или меньшей степени принимать реальное участие в отношении стратегических и операционных вопросов. Ведущую роль в разработке стратегического плана могут взять на себя совет директоров либо менеджмент, но это могут сделать это совместно. В некоторых юрисдикциях исполнительный директор может быть членом совета директоров и даже может быть его председателем. В любом случае между руководством и советом директоров должна быть тесная связь. Исполнительный директор, как правило, является координатором этого взаимодействия, но другие менеджеры также могут часто взаимодействовать с советом директоров. Организации могут пожелать, а их государственные регуляторы могут потребовать, чтобы руководители второго уровня, такие как директор по рискам и комплаенс-директор, имели прямую подотчетность перед советом директоров. Это полностью соответствует принципам Модели трех линий.

## Между менеджментом (первая и вторая линии) и внутренним аудитом

Независимость внутреннего аудита от менеджмента гарантирует, что он свободен от вмешательства и предвзятости при планировании и выполнении своей работы, а также имеет неограниченный доступ к людям, ресурсам и информации, которые ему требуются. Внутренний аудит подотчетен совету директоров. Однако независимость не означает изоляцию. Между внутренним аудитом и менеджментом должно быть регулярное взаимодействие, чтобы гарантировать, что работа внутреннего аудита актуальна и согласована со стратегическими и операционными потребностями организации. В ходе всей своей деятельности внутренний аудит укрепляет свои знания и понимание

организации, что способствует гарантиям и консультациям, которые внутренний аудит предоставляет как надежный советник и стратегический партнер. Существует потребность в сотрудничестве и взаимодействии между ролями первой и второй линий и внутреннего аудита, чтобы избежать ненужного дублирования, смешения или пробелов.

## Между внутренним аудитом и советом директоров

Внутренний аудит подотчетен совету директоров, и иногда его описывают как «глаза и уши» совета директоров.

### Ключевой термин

**Руководитель внутреннего аудита** – высшее должностное лицо в организации, отвечающее за услуги внутреннего аудита.

Совет директоров несет ответственность за надзор за внутренним аудитом, что требует от него:

- обеспечения создания независимой службы внутреннего аудита, включая прием на работу и увольнение руководителя внутреннего аудита;
- быть основной линией отчетности для руководителя внутреннего аудита<sup>4</sup>;
- утверждения плана внутреннего аудита и обеспечение его ресурсами;
- получения и рассмотрения отчетов от руководителя внутреннего аудита;
- и обеспечения свободного доступа руководителя внутреннего аудита к совету директоров, включая встречи без присутствия менеджмента.

## Между всем ролями

У совета директоров, менеджмента и внутреннего аудита разные обязанности, но вся деятельность должна быть согласована с целями организации. Основа успешного взаимодействия – регулярная и эффективная координация, сотрудничество и общение.

---

<sup>4</sup> Для административных целей руководитель внутреннего аудита может также отчетываться перед соответствующим высшим уровнем менеджмента.

# ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ

---

## Структура, роли и обязанности

Модель трех линий наиболее эффективна, когда она адаптирована к целям и обстоятельствам организации. Как устроена организация и как распределяются роли – это вопросы, которые должны определить менеджмент и совет директоров. Совет директоров может создавать комитеты для обеспечения дополнительного надзора за отдельными аспектами, такими как аудит, риски, финансы, планирование и вознаграждения. Внутри менеджмента, вероятно, будут функциональные и иерархические структуры и возрастающая тенденция к специализации по мере роста размера и сложности организации.

Функции, команды и даже отдельные лица могут иметь обязанности, которые включают роли как первой, так и второй линии. Однако управление и надзор за ролями второй линии могут быть разработаны таким образом, чтобы обеспечить определенную степень независимости от лиц, выполняющих роли первой линии – и даже от самых высоких уровней управления – путем установления первичной подотчетности и подчиненности совету директоров. Модель трех линий позволяет использовать столько линий подчинения между менеджментом и советом директоров, сколько требуется. Для некоторых организаций, в первую очередь финансовых учреждений, существует законодательное требование, чтобы такие механизмы обеспечивали достаточную независимость. Даже в этих ситуациях руководители, занимающие высшие управленческие должности, несут ответственность за управление рисками.

Роли второй линии может включать мониторинг, консультации, руководство, перепроверку, анализ и отчетность по вопросам, связанным с управлением рисками. Поскольку они обеспечивают поддержку и проверяют тех, кто наделен ролями первой линии, а также являются неотъемлемой частью при принятии управленческих решений, роли второй линии являются частью обязанностей менеджмента и никогда не бывают полностью независимыми от менеджмента, невзирая на линии подчинения и ответственности.

Определяющая характеристика ролей третьей линии – независимость от менеджмента. Принципы Модели трех линий описывают важность и характер независимости внутреннего аудита, отделяя внутренний аудит от других функций и обеспечивая особую ценность его гарантий и консультаций. Независимость внутреннего аудита обеспечивается тем, что он не принимает решений и не предпринимает действий, которые входят в обязанности менеджмента (включая управление рисками), а также отказом предоставить гарантии в отношении деятельности, за которую внутренний аудит несет (или недавно нес) ответственность. Например, в некоторых организациях руководителя внутреннего аудита просят взять на себя дополнительные обязанности по принятию решений в отношении процессов, требующих аналогичных компетенций: например, соблюдение требований законодательства или корпоративное управление рисками. В таких обстоятельствах внутренний аудит

не является независимым от этой деятельности или в части ее результатов, и поэтому, когда совет директоров запрашивает независимые и объективные гарантии и консультации, касающиеся этих областей, необходимо, чтобы его проведение проводилось квалифицированной третьей стороной.

## Надзор и гарантии

Совет директоров полагается на отчеты менеджмента (включая лиц, выполняющих роли первой и второй линии), внутреннего аудита и других лиц, чтобы осуществлять надзор за достижением целей, за что он подотчетен заинтересованным сторонам. Менеджмент предоставляет ценные гарантии в отношении запланированных, фактических и прогнозируемых результатов, управления рисками, опираясь на собственный опыт и знания. Лица, занимающие второстепенные должности, обеспечивают дополнительную уверенность в вопросах, связанных с рисками. Благодаря независимости внутреннего аудита от менеджмента, предоставляемые им гарантии обладают высочайшей степенью объективности и надежности, превышающей ту, которую лица, занимающие должности первой и второй линии, могут предоставить совету директоров независимо от структуры подчинения. Дополнительные гарантии также можно получить от внешних поставщиков.

## Координация и согласованность

Эффективное управление требует надлежащего распределения обязанностей, а также четкой согласованности действий посредством сотрудничества, взаимодействия и коммуникации. В ходе внутреннего аудита совет директоров стремится получить подтверждение того, что структуры и процессы корпоративного управления правильно спроектированы и работают надлежащим образом.

---

### О ИА

Институт внутренних аудиторов (ИА) является наиболее широко признанным адвокатом, преподавателем и поставщиком стандартов, руководств и сертификатов в профессии внутреннего аудита. Основанный в 1941 году, ИА сегодня обслуживает более 200 000 членов из более чем 170 стран и территорий. Штаб-квартира ассоциации находится в г. Лейк-Мэри, штат Флорида, США. Для получения дополнительной информации посетите [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org).

### Отказ от ответственности

ИА публикует этот документ в информационных и образовательных целях. Этот материал не предназначен для предоставления окончательных ответов на конкретные индивидуальные обстоятельства и, как таковой, предназначен только для использования в качестве руководства. ИА рекомендует обращаться за консультацией к независимому эксперту, относящемуся непосредственно к любой конкретной ситуации. ИА не несет ответственности за кого-либо, полагающегося исключительно на этот материал.

### Авторское право

Copyright © 2020 Институт внутренних аудиторов, Inc. Все права защищены. За разрешением на воспроизведение обращайтесь по адресу [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org).

Июль 2020



*Global*

### Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors  
1035 Greenwood Blvd., Suite 149  
Lake Mary, FL 32746, USA  
Phone: +1-407-937-1111  
Fax: +1-407-937-1101  
[www.globaliia.org](http://www.globaliia.org)