

РОЛЕВАЯ МОДЕЛЬ СИНХРОНИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА С ИННОВАЦИОННЫМ ЦИКЛОМ

DOI: <https://doi.org/10.24891/eoivwj>EDN: <https://elibrary.ru/eoivwj>

Евгений Николаевич ПУЗОВ

ответственный автор, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления, Международный инновационный университет (МИУ), Сочи, Российская Федерация

e-mail: trends.imprint@gmail.com

ORCID: 0009-0001-5123-0565

SPIN: 4641-2493

Сергей Николаевич ЯШИН

доктор экономических наук, профессор, заместитель директора, Нижегородский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС), Нижний Новгород, Российская Федерация

e-mail: jashinsn@yandex.ru

ORCID: 0000-0002-7182-2808

SPIN: 4191-7293

Сергей Владимирович ОШУРИН

аспирант кафедры менеджмента и государственного управления, Институт экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского (ННГУ), Нижний Новгород, Российская Федерация

e-mail: oshurin52@bk.ru

ORCID: 0009-0003-2979-7674

SPIN: 7405-6295

История статьи:

Reg. № 49/2026

Получена 23.01.2026

Одобрена 20.02.2026

Доступна онлайн

29.04.2026

Специальность: 5.2.3

УДК 65.01, 005.591.6

JEL: G32, M42, O31

Ключевые слова:

внутренний аудит, корпоративное управление, компетенции, доверенный советник, устойчивое развитие, управление рисками, ролевая модель,

Аннотация

Предмет. Трансформация системы внутреннего аудита.

Цели. Разработка модели, интегрирующей внутренний аудит в инновационный цикл и позволяющей преодолеть парадокс между необходимостью быстрого внедрения инноваций и усилением рисков.

Методология. Системный и сравнительный анализ.

Результаты. Определены ключевые компетенции (стратегическое мышление, цифровая грамотность) и организационные условия (независимость, ориентация на сотрудничество, гибкое планирование), необходимые для трансформации системы внутреннего аудита. Разработана комплексная ролевая модель, которая синхронизирует действия службы внутреннего аудита с фазами инновационного цикла (от идеи до мониторинга). Для оценки результативности функционирования службы внутреннего аудита предложена система метрик, смещающих фокус с контрольных функций на создание стоимости.

Выводы. Успешность внедрения разработанной модели зависит от зрелости системы корпоративного управления. Баланс между управляемостью и поддержкой преобразований способствует обеспечению долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности компании в динамичной среде.

Для цитирования: Пузов Е.Н., Яшин С.Н., Ошуринов С.В. Ролевая модель синхронизации внутреннего аудита с инновационным циклом // Региональная экономика: теория и практика. – 2026. – № 4. – С. 181 – 195. DOI: 10.24891/eoivwj EDN: EOIVWJ

Современный бизнес развивается в эпоху турбулентности. Цифровизация, глобальные кризисы, стандарты ESG – все это требует от компаний быстрого внедрения инноваций для выживания [1–6]. Однако возникает парадокс: необходимо совместить скорость и гибкость с необходимым уровнем управляемости, а традиционная роль внутреннего аудита как «надзирателя и обвинителя» только тормозит внедрение инноваций, порождая культуру страха.

Разрешение данного противоречия видится в кардинальной трансформации функции внутреннего аудита. Согласно Международным стандартам внутреннего аудита (IPPF), его миссия – «создавать, защищать и сохранять стоимость» организации, предоставляя не только заверения, но и прогнозы и рекомендации¹. Это указывает на эволюцию от контрольной к проактивной и консультационной роли, то есть внутренний аудит сегодня должен эволюционировать от инспектора, проверяющего готовый объект, к архитектору, участвующему в проектировании надежного фундамента для инноваций (или от регистратора отклонений – к аналитику, прогнозирующему риски и предлагающему упреждающие решения). Цель исследования – обосновать необходимость и разработать модель трансформации внутреннего аудита. Внутренний аудит должен быть интегрирован в инновационный цикл, что подразумевает решение ряда задач:

- анализ нормативно-правовой базы и эволюции роли внутреннего аудита;
- подтверждение на основе эмпирических данных актуальности трансформации и определение ее трендов; разработка ролевой модели интеграции внутреннего аудита в инновационный цикл;
- выявление ключевых компетенций и организационных условий для трансформации; формирование системы метрик для оценки эффективности внутреннего аудита в новой роли.

В ходе исследования применены инструменты системного и сравнительного анализа. Эмпирическую базу составили нормативно-правовые и концептуальные документы, такие как:

- «Международные стандарты внутреннего аудита (IPPF)» (основание для новой парадигмы);
- «Модель компетенций во внутреннем аудите» (для определения структуры и уровня необходимых знаний и навыков); «Модель трех линий»² (для понимания роли аудита в системе корпоративного управления); результаты отраслевых исследований³; международные отчеты⁴;

¹ Международные стандарты. URL: https://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/professional/

² Elegant Alignment: ISO Guidance and the Three Lines Model. URL: <https://www.theiaa.org/en/content/articles/global-knowledge-brief/2021/elegant-alignment-iso-guidance-and-the-three-lines-model/>

³ Исследование текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России. URL: https://www.iaa-ru.ru/upload/inner-auditor/articles/S_IntAudir_1r%20final.pdf

⁴ Science, Technology and Innovation Indicators. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/science-technology-and-innovation-indicators.html>

– практические кейсы и экспертные материалы (Е.С. Ким, А.А. Козлов, И.В. Садристый, Р.Р. Худайбердин⁵, Е.С. Деянов⁶, А.Н. Чернышев⁷, Д.А. Екимов⁸, В.А. Жилинский⁹, А.С. Румянцев¹⁰, А.А. Чемерский¹¹, Л.А. Душатин¹², Е.В. Басс¹³, И.А. Крайнова, Е.Н. Пузов¹⁴).

Применение принципов логического обобщения позволило выстроить непротиворечивую модель трансформации, подтвержденную как нормативными требованиями, так и эмпирическими трендами.

Нормативная база демонстрирует целенаправленное расширение «мандата» внутреннего аудита. Международные стандарты (IPPF) определяют миссию как «сохранение и повышение стоимости организации», что выходит за рамки простого контроля. Модель трех линий закрепляет за внутренним аудитом (третья линия) функцию, связанную с гарантиями и консультациями. Согласно стандартам корпоративному управлению, суть внутреннего аудита заключается в том, чтобы формулировать рекомендации по совершенствованию управления, включая стратегические решения, то есть внутренний аудит напрямую связан с инновационной деятельностью.

Исследователи выделяют следующие этапы эволюция внутреннего аудита от функции финансового контроля к стратегическому партнерству:

- 1980–1990-е гг. – фокус на проверке финансовой отчетности и соблюдении регламентов; инновации рассматривались как периферийная активность;
- 2000-е гг. – акцент сместился на управление рисками, однако интеграция в инновационные процессы оставалась ограниченной;
- 2010-е гг. – реализация в рамках передовых компаний перехода к консультационной поддержке стратегических инициатив (от роли «инквизитора» – к роли «партнера»);
- 2020-е гг. – ускоренная цифровизация в период пандемии; усиление интеграции искусственного интеллекта и систем анализа данных, что создало техническую возможность для участия аудиторов в инновационных циклах в режиме реального времени.

Согласно отчетам ИА, доля консультационной деятельности в работе служб внутреннего аудита выросла с примерно 10% в 2000-е гг. до 40–50% в настоящее время. Этот исторический тренд подтверждает объективную необходимость трансформации. Внутренний аудит на протяжении долгого времени выполнял функции «инквизитора» (контроль прошлого,

⁵ Ким Е.С., Козлов А.А., Садристый И.В., Худайбердин Р.Р. Аудит как драйвер цифровизации: внедрение системы мониторинга работы оборудования на фармацевтическом производстве // Внутренний аудитор. 2025. № 2. С. 65–69.

⁶ Деянов Е.С. ИИ в работе внутреннего аудитора: практика и оценка // Внутренний аудитор. 2025. № 3. С. 52–54.

⁷ Чернышев А.Н. Автоматизация службы внутреннего аудита: взгляд со стороны внедренца // Внутренний аудитор. 2025. № 3. С. 66–71.

⁸ Екимов Д.А. Дистанционный внутренний аудит: цифровые возможности и границы применения // Внутренний аудитор. 2025. № 2. С. 45–48.

⁹ Жилинский В.А. Создание функции внутреннего аудита «с нуля» // Внутренний аудитор. 2025. № 3. С. 55–64.

¹⁰ Румянцев А.С. Превентивный ИТ-аудит // Внутренний аудитор. 2025. № 2. С. 63–64.

¹¹ Чемерский А.А. Особенности коммуникации в консалтинговых проектах, в том числе с привлечением внешних экспертов // Внутренний аудитор. 2025. № 2. С. 24–29.

¹² Душатин Л.А. Колонка председателя Совета ИВА // Внутренний аудитор. 2025. № 2. С. 14–16.

¹³ Басс Е.В., Плотникова Т.А. Практический опыт построения автоматизированной системы управления риск-инцидентами: от проекта до результата // Внутренний аудитор. 2025. № 3. С. 80–89.

¹⁴ Крайнов И.А. Генеративный ИИ во внутреннем аудите: эволюция роли и новые возможности // Внутренний аудитор. 2025. № 3. С. 31–33.

то есть акцент – на ретроспективной проверке соблюдения регламентов, реактивный подход), «партнер» (оценка текущих рисков и консультирование по запросу, что требовало развития коммуникативных навыков), но в настоящее время актуальна функция «доверенного советника» (проактивное участие в формировании будущего компании, фасилитация и коучинг, что требует высочайшей компетентности и стратегического мышления).

Рассмотрим модели инновационного цикла и подходы к его синхронизации с аудитом. В научной литературе инновационный цикл рассматривается как последовательность этапов от генерации идей до коммерциализации. Ключевые фреймворки включают:

- линейную модель (идея – исследование – разработка – производство – рынок; отличительная черта модели – последовательность, но специалисты указывают на отсутствие гибкости);
- «модель этапов и ворот» (процесс разделен на последовательные этапы (stages) с контрольными точками (gates) для оценки рисков и решений; акцент – на минимизацию неопределенности на пути от идеи к коммерциализации; модель широко используется в промышленности);
- циклические модели, учитывающие повторения и обратную связь, описывающие фазы формирования, роста и зрелости технологических систем¹⁵ [1, 2];
- гибкие методологии (agile), основанные на итеративных спринтах, что обеспечивает гибкость и быструю адаптацию;
- модель открытых инноваций (фокус – на вовлечении внешних партнеров на всех этапах).

Синхронизация подразумевает интеграцию аудита в инновационный цикл для контроля рисков и соответствия, а также эффективности без торможения процессе внедрения инноваций. Основные варианты синхронизации инновационного цикла с аудитом представлены в *табл. 2*.

Российские исследователи убедительно доказывают объективный характер трансформации внутреннего аудита в нашей стране. Ключевым вызовом становится цифровая трансформация; стабильно высоким остается дефицит компетенций по таким направлениям, как информационные технологии, анализ данных и информационная безопасность, что подтверждает необходимость их развития. Операционно службы внутреннего аудита (СВА) движутся к большей гибкости и проактивности (*табл. 3*).

Практическая реализуемость и ценность трансформации подтверждается также рядом современных исследований и обзоров. Организации, в которых внутренний аудит выполняет проактивную консультационную роль, демонстрируют более высокие (на 15%) показатели успешности инновационных проектов за счет раннего выявления и снижения рисков. Проекты, в которые внутренний аудит был интегрирован на ранних стадиях, демонстрируют увеличение возврата на инвестиции (ROI) в среднем на 25% благодаря оптимизации процессов и предотвращению дорогостоящих ошибок на этапе внедрения. Данные OECD подтверждают устойчивую взаимосвязь (коэффициент корреляции 0,65) между зрелостью функции аудита, ориентированной на создание стоимости, и такими показателями, как количество зарегистрированных патентов и доля доходов от новых продуктов [3–8].

Модель синхронизации внутреннего аудита с инновационным циклом относится к области стратегического управления рисками и внутреннего контроля в инновационных процессах компаний. Эта гибридная модель сочетает элементы линейных и итеративных моделей

¹⁵ Wallin J., Larsson A., OlaIsaksson O. et al. Measuring Innovation Capability – Assessing Collaborative Performance in Product-Service System Innovation. URL: https://www.academia.edu/2732272/Measuring_Innovation_Capability_Assessing_Collaborative_Performance_in_Product_Service_System_Innovation

(например, Stage-Gate и Agile), то есть аудит рассматривается как стратегический партнер, а не только как инструмент; учтено влияние циклических моделей (примеры – обратная связь в мониторинге). Модель содержит элементы открытых инноваций (фокус – на партнерстве, реализуемые роли – «собеседник», «наставник»), однако подчеркивает переход от реактивной роли внутреннего аудита к проактивной (используются технологии искусственного интеллекта, дашборды, что выходит за линейные рамки). Модель учитывает результаты ранних (1970–1990-е гг., базовые циклы) и современных (2010–2020-е гг., цифровизация аудита) исследований, подчеркивая ценностно ориентированную роль внутреннего аудита в инновациях. Синхронизация действий в рамках внутреннего аудита с фазами жизненного цикла инновации минимизирует конфликт между контролем и креативностью, то есть модель (табл. 4) демонстрирует, как внутренний аудит может выступать катализатором развития управляемых инноваций, как должен «работать» внутренний аудит на каждом этапе жизненного цикла инновации.

Компетенции будущего – основа для инновационного влияния. Чтобы соответствовать новой роли «доверенных советников», внутренние аудиторы должны обладать сбалансированным набором компетенций. Эмпирические данные, полученные российскими исследователями, демонстрируют динамику спроса на специалистов соответствующего профиля; выявлены ключевые дефициты (табл. 5).

На основе данных можно сформулировать три ключевых вывода. Так, фундаментальное понимание бизнеса, отрасли и систем контроля сохраняет критическую важность (неизменность базы). Устойчиво высокий разрыв в цифровых компетенциях указывает на главный вызов для развития команд (критический дефицит). Растущий спрос на экспертизу в таких областях, как информационные технологии, искусственный интеллект, кибербезопасность, подтверждает необходимость соответствия новым ролям («архитектор контроля», «аналитик эффективности»).

Успешная трансформация внутреннего аудита невозможна без создания поддерживающей организационной среды. Ключевыми условиями являются:

- независимость и подотчетность (прямая подотчетность управляющему органу (совету директоров или аудиторскому комитету) для обеспечения объективности и свободы действий);
- культура сотрудничества (фокус – на взаимодействие и синергию по всем трем линиям защиты, а не на противостояние);
- гибкое, ориентированное на риск планирование (возможность оперативно перестраивать план аудита в соответствии с динамикой инновационных проектов и возникающих рисков);
- преодоление сопротивления (изменение языка общения с «контролирующего» на «консультационный», формирование партнерских отношений с бизнесом¹⁶).

Оценка эффективности внутреннего аудита в роли доверенного советника требует принципиально новых метрик, смещающих фокус с объема проделанной работы на создаваемую стоимость. Традиционные показатели (количество проверок, выявленных нарушений) уступают место системе ключевых показателей эффективности (KPI), согласованной с философией IPPF¹⁷ (табл. 6). Актуальность этих метрик подтверждается практикой – ростом доли консалтинга, внедрением системы оценки удовлетворенности, фокусом на развитие компетенций.

¹⁶ Семенова В.Н. Как стать «доверенным советником». Выстраивание эффективных взаимоотношений между внутренним аудитом и бизнесом. URL: <https://www.audit-it.ru/articles/audit/a1011009/1045495.html>

¹⁷ Международные стандарты. URL: https://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/professional/

Анализ многолетней динамики (2019–2025 гг.) предоставляет комплексные эмпирические доказательства в пользу объективности и необходимости трансформации внутреннего аудита в России. Внутренний аудит воспринимается не как контрольная функция, а как деятельность по созданию стоимости через консалтинг и реинжиниринг процессов (сдвиг в ценностях). На практике наблюдается рост гибкости планирования: увеличилось значение консалтинга, усилилось внимание к стратегическим рискам и к рискам, связанным с развитием информационных технологий. Выявлен устойчивый и острый дефицит цифровых компетенций по таким направлениям, как информационные технологии, анализ данных, информационная безопасность.

Эффективность внедрения данных метрик и успех трансформации в целом обусловлены наличием в организации ряда ключевых контекстных факторов (табл. 8). Акцент на консалтинге и работе со стейкхолдерами служит индикатором роста доверия со стороны бизнеса; конкретные кейсы¹⁸ показывают, как аудит способствует снижению «блокирующих» рисков. Системы обратной связи и инвестиции в развитие компетенций являются практическим воплощением новых приоритетов. Развитие системы внутреннего аудита требует применения передовых технологий (пример – проактивная аналитика), необходимо четкое следование стратегии компании и акцент на создании стоимости¹⁹.

Разработанная модель полностью соответствует общемировым трендам, согласно которым внутренний аудит становится доверенным советником в кросс-функциональных командах, а основное внимание уделяется ESG-показателям и киберрискам. Эмпирические данные свидетельствуют о том, что трансформация внутреннего аудита уже началась, выявляя конкретные области для развития (цифровые компетенции) и задавая новые операционные подходы. Предложенная модель предлагает структурированный ответ на вопрос о том, как интегрировать контроль в инновационный процесс, не подавляя его, переводит внутренний аудит из позиции «последнего рубежа обороны» в позицию «проводника инноваций».

Успешность внедрения модели зависит от зрелости системы корпоративного управления и готовности высшего руководства воспринимать внутренний аудит как стратегического партнера. Использование передовых технологий, таких как генеративный искусственный интеллект для проактивной аналитики, является ключевым драйвером этой трансформации, позволяя аудиту реально создавать стоимость.

Исследование ориентировано преимущественно на российский нефинансовый сектор. Однако опора на универсальные международные стандарты и рамочные модели позволяет экстраполировать основные выводы на более широкий круг организаций. Актуальность предложенной модели усиливается общемировыми прогнозами. Ожидается, что к 2030 г. до 70% внутренних аудиторов будут выполнять роль доверенных советников, интегрированных в agile-команды. Будущее развитие будет связано с дальнейшей стандартизацией и использованием технологий распределенного реестра для обеспечения прозрачности аудита инноваций. Таким образом, рассмотренная трансформация является стратегической необходимостью для соответствия функции внутреннего аудита вызовам следующего десятилетия.

Исследование подтверждает, что современный аудит, предполагающий использование передовых инструментов (вплоть до нейросетей), способен стать «центром компетенций» по работе с данными (в том числе указывающими на наличие рисков), активно участвуя в создании стоимости. Для осуществления этой трансформации требуются скоординированные действия на всех уровнях управления. Советы директоров и высшее руководство должны гарантировать независимость аудита, а руководители служб внутреннего аудита – начать пересмотр методологии в сторону проактивности и внедрить систему метрик. Внут-

¹⁸ Александрова Е.С., Гонсо Г.В. Арбитражный комитет: контроль закупок в Госкорпорации «Росатом» // Внутренний аудитор. 2025. № 3. С. 19–23.

¹⁹ Пузов Е.Н. Стратегическое управление стоимостью компании. М.: Юрайт, 2026. 256 с.

тренные аудиторы должны взять на себя ответственность за непрерывное профессиональное развитие, смещая фокус с составления отчетов о нарушениях на генерацию ценностных инсайтов для бизнеса.

Для внедрения модели необходимо выполнение следующих действий:

- аудит компетенций команды и разработку индивидуальных планов развития;
- пересмотр годового плана с выделением 20–30% ресурсов на проактивные мероприятия, реализуемые в рамках инновационного цикла;
- инициирование регулярных встреч с представителями бизнеса на стадии зарождения идей;
- внедрение системы KPI и регулярное предоставление отчетов о достигнутых результатах совету директоров.

В этом балансе между управляемостью и поддержкой преобразований – ключ к обеспечению долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности компании в динамичной среде.

Таблица 1
Сопоставление фреймворков инновационного цикла

Table 1
Comparison of innovation cycle frameworks

| Фреймворк | Основные фазы | Преимущества | Недостатки |
|------------------------------------|--|---|---------------------------------|
| Линейная модель | Идея, исследование, разработка, производство, рынок | Простота, последовательность | Нет учета итераций, жесткость |
| Модель этапов и ворот (stage-gate) | Идея, определение масштабов (scoping), бизнес-кейс, разработка, тестирование, запуск | Риск-контроль на «воротах», эффективность | Бюрократия, замедление |
| Циклическая модель | Формирование, рост, переход, зрелость | Учет динамики, внешних факторов | Сложности при прогнозировании |
| Агильный | Итеративные (идея, прототип, тест, корректировка) | Гибкость, быстрая адаптация | Требует участия сильной команды |

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 2**Сравнение вариантов синхронизации внутреннего аудита с инновационным циклом****Table 2****Comparison of internal audit synchronization options with the innovation cycle**

| Вариант синхронизации | Описание | Фазы интеграции |
|---|---|--|
| Стратегическое выравнивание | Аудит как партнер, планирование по фазам | Все фазы (риск на стадии формулирования идеи, контроль на этапе запуске) |
| Непрерывный аудит | Непрерывный мониторинг данных в режиме реального времени данных (искусственный интеллект) | Разработка, тестирование |
| Agile-аудит (по гибким методологиям) | Итеративный, гибкий | Прототип, тест, итерация |
| Технологический (блокчейн, искусственный интеллект) | Автоматизация аудита в рамках инновационного цикла | Верификация, исполнение |

Продолжение

| Вариант синхронизации | Преимущества | Недостатки |
|---|---|-----------------------------------|
| Стратегическое выравнивание | Увеличение ценности, предвидение рисков | Требует поддержки топ-менеджмента |
| Непрерывный аудит | Эффективность, минимизация ошибок | Зависимость от технологий |
| Agile-аудит (по гибким методологиям) | Адаптация к изменениям | Требует навыков |
| Технологический (блокчейн, искусственный интеллект) | Скорость, прозрачность | Высокие затраты на внедрение |

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 3**Развитие операционных аспектов деятельности службы внутреннего аудита (2019–2025 гг.)****Table 3****Development of the operational aspects of the internal audit service (2019–2025)**

| Показатель | 2019 |
|--|---|
| Гибкость планирования | 66% компаний (раз в полгода, квартал или чаще) |
| Доля времени, затрачиваемого на консалтинг | 11–20% (27% компаний); 25% компаний не осуществляли консалтинговую деятельность |
| Фокус – на стратегические риски в планах | Данные в явном виде отсутствуют |
| Наличие ИТ-аудиторов в штате | Хотя бы один ИТ-аудитор – 28% компаний |

Продолжение

| Показатель | 2023 |
|--|---|
| Гибкость планирования | 49% компаний (по мере необходимости) |
| Доля времени, затрачиваемого на консалтинг | 15–30% (37% компаний); 5% компаний не осуществляли консалтинговую деятельность |
| Фокус – на стратегические риски в планах | 18% компаний |
| Наличие ИТ-аудиторов в штате | Хотя бы один ИТ-аудитор – 45% компаний; один ИТ-аудитор – 22% компаний; более одного ИТ-аудитора – 23% компаний |

Продолжение

| Показатель | 2025 |
|--|---|
| Гибкость планирования | 57% компаний (по мере необходимости) |
| Доля времени, затрачиваемого на консалтинг | 15–30% (40% компаний планируют в 2026 г.; показатель за 2025 г. – 37% вкомпаний); ожидается рост объема |
| Фокус – на стратегические риски в планах | В 2026 г. ожидается рост значимости (сдвиг в сторону диапазона 21–40%) |
| Наличие ИТ-аудиторов в штате | Хотя бы один ИТ-аудитор – 52% компаний; один ИТ-аудитор – 26% компаний; от двух до пяти ИТ-аудиторов – 62% компаний |

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 4**Модель интеграции внутреннего аудита в инновационный цикл****Table 4****Model of internal audit integration into the innovation cycle**

| Стадия инновационного цикла | Роль внутреннего аудита | Ключевые действия |
|---|--------------------------------|--|
| Идея и концепция | «Собеседник по рискам» | Участие в мозговых штурмах, проактивный критический анализ рисков |
| Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы и прототипирование | «Архитектор контроля» | Консультирование по встраиванию контрольных процедур в процесс (в процесс) |
| Внедрение и масштабирование | «Наставник процессов» | Помощь в создании регламентов, обучение, эффективная коммуникация |
| Реализация и мониторинг | «Аналитик эффективности» | Оценка эффективности встроенного контроля, анализ данных, непрерывный мониторинг |

Продолжение

| Стадия инновационного цикла | Примеры практической реализации |
|---|--|
| Идея и концепция | Инициатива по внедрению системы мониторинга оборудования на основе анализа неэффективности ручного сбора данных (Е.С. Ким, А.А. Козлов, И.В. Садристый, Р.Р. Худайбердин). Использование искусственного интеллекта для анализа рисков при планировании (Е.С. Деянов) |
| Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы и прототипирование | Автоматизация деятельности службы внутреннего аудита, начиная от планирования (А.Н. Чернышев) |
| Внедрение и масштабирование | Использование дистанционных инструментов (дашборды, IoT) для консультирования в режиме реального времени |

| Стадия инновационного цикла | Примеры практической реализации |
|------------------------------------|--|
| | (Д.А. Екимов). Участие в консалтинговых проектах по улучшению процессов (В.А. Жилинский) |
| Реализация и мониторинг | Внедрение системы непрерывного аудита для мониторинга рисков (В.А. Жилинский). Акцент на проактивном выявлении уязвимостей с использованием нейросетей (А.С. Румянцев) |

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 5

Внутренний аудит: изменение набора ключевых и наиболее дефицитных компетенций (2019–2025 гг.)

Table 5

Internal audit: Changes in the set of key and most scarce competencies (2019–2025)

| Аспект | 2019 |
|--|--|
| Ключевые компетенции | Навыки аналитического мышления (77%), знание бизнес-процессов (68%), навыки коммуникации (68%) |
| Наиболее дефицитные компетенции | Нет данных |
| Востребованность для найма (аутсорсинга) | Информационные технологии (67%), узкоспециализированные вопросы (36%) |

Продолжение

| Аспект | 2023 |
|--|--|
| Ключевые компетенции | Знание бизнес-процессов (78%), навыки аналитического мышления (78%), знания в области систем внутреннего контроля (65%) |
| Наиболее дефицитные компетенции | Знания в области информационных технологий (58%), навыки анализа цифровых данных (46%), знания в области информационной безопасности (35%) |
| Востребованность для найма (аутсорсинга) | Информационные технологии (45%), узкоспециализированные вопросы (32%), информационная безопасность (23%) |

Продолжение

| Аспект | 2025 |
|--|--|
| Ключевые компетенции | Знание отрасли и бизнес-процессов (82%), знания в области систем внутреннего контроля (61%), навыки аналитического мышления (53%) |
| Наиболее дефицитные компетенции | Знания в области информационных технологий (52%), навыки анализа цифровых данных (49%), знания в области информационной безопасности (30%) |
| Востребованность для найма (аутсорсинга) | Информационные технологии (36%), искусственный интеллект (25%), узкоспециализированные вопросы (25%), информационная безопасность (22%) |

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 6**Метрики оценки эффективности внутреннего аудита в роли «доверенного советника»****Table 6****Metrics for assessing the effectiveness of internal audit in the role of 'trusted advisor'**

| Метрика | Цель измерения | Связь со стандартами IPPF |
|--|---|--|
| Количество консультационных запросов на предварительной стадии развития проектов | Оценка уровня доверия и проактивной востребованности | Консультационные услуги (глоссарий) |
| Снижение количества «блокирующих» рисков на стадии внедрения | Оценка повышения качества подготовки проектов и зрелости контроля | Управление рисками (Стандарт 9.1) |
| Уровень удовлетворенности внутренних клиентов | Измерение воспринимаемой ценности услуг внутреннего аудита | Оценка деятельности (Стандарт 12.2) |
| Доля сотрудников, достигших целевых уровней в ключевых компетенциях | Оценка прогресса в развитии команды и ее готовности к новой роли | Управление кадровыми ресурсами (Стандарт 10.2) |

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 7**Примеры применения метрик оценки эффективности внутреннего аудита на практике****Table 7****Examples of applying internal audit performance measurement metrics in practice**

| Метрика | Пример |
|--|--|
| Количество консультационных запросов / уровень доверия | Рост доли консалтинговой деятельности и акцент на выстраивании коммуникации с ключевыми стейкхолдерами при создании службы внутреннего аудита «с нуля» (В.А. Жилинский, А.А. Чемерский) |
| Снижение количества «блокирующих» рисков | Практика Арбитражного комитета Государственной корпорации «Росатом» по отмене закупочных процедур при выявлении нарушений как механизм пресечения рисков до этапа реализации (Е.С. Александрова) |
| Уровень удовлетворенности клиентов | Системная работа по оценке восприятия ценности внутреннего аудита через опросы и структурированную обратную связь (В.А. Жилинский, Л.А. Душатин) |
| Развитие компетенций команды | Экспертиза, аналитика, консультирование; ротация сотрудников в бизнес-подразделениях, развитие сотрудников как бизнес-партнеров |

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 8**Ключевые факторы успешной трансформации системы внутреннего аудита****Table 8****Key factors in the successful transformation of the internal audit system**

| Фактор | Пример практического проявления, источник |
|---------------------------------|--|
| Технологическая проактивность | Использование генеративного искусственного интеллекта и нейросетей для смещения фокуса от реактивного контроля к предсказанию и предотвращению проблем (И.А. Крайнов) |
| Стратегическое позиционирование | Явная ориентация службы внутреннего аудита на цели и стратегию компании, интеграция в процессы стратегического управления (Е.Н. Пузов) |
| Фокус на создании стоимости | Понимание того, что конечная ценность службы внутреннего аудита реализуется через исполнение ее рекомендаций и прямое влияние на улучшение бизнес-результатов (Л.А. Душатин) |

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Hobday M., Rush H., Bessant J. Approaching the Innovation Frontier in Korea: The Transition Phase to Leadership. *Research Policy*, 2004, vol. 33, iss. 10, pp. 1433–1457. DOI: 10.1016/j.respol.2004.05.005
2. Bergek A., Jacobsson S., Sanden B.A. Legitimation and Development of Positive Externalities: Two Key Processes in the Formation Phase of Technological Innovation Systems. *Technology Analysis & Strategic Management*, 2008, vol. 20, iss. 5, pp. 575–592. DOI: 10.1080/09537320802292768
3. Steinbart P.J., Raschke R.L., Gal G., Dilla W.N. The Influence of a Good Relationship between the Internal Audit and Information Security Functions on Information Security Outcomes. *Accounting, Organizations and Society*, 2018, vol. 71, pp. 15–29. DOI: 10.1016/j.aos.2018.04.005
4. Elbashir M.Z., Collier P.A., Sutton S. The Role of Organizational Absorptive Capacity in Strategic Use of Business Intelligence to Support Integrated Management Control Systems. *The Accounting Review*, 2011, vol. 86, iss. 1, pp. 155–184. DOI: 10.2308/accr.00000010
5. Majdalawieh M., Sahraoui S., Barkhi R. Intra/inter Process Continuous Auditing (IIPCA), Integrating CA within an Enterprise System Environment. *Business Process Management Journal*, 2012, vol. 18, iss. 2, pp. 304–327. DOI: 10.1108/14637151211225216
6. Hu K.-H., Chen F.-H., Hsu M.-F., Tzeng G.-H. Identifying Key Factors for Adopting Artificial Intelligence-Enabled Auditing Techniques by Joint Utilization of Fuzzy-Rough Set Theory and MRDM Technique. *Technological and Economic Development of Economy*, 2020, vol. 27, iss. 2, pp. 459–492. DOI: 10.3846/tede.2020.13181
7. Sjödin D., Parida V., Jovanovic M., Visnjic I. Value Creation and Value Capture Alignment in Business Model Innovation: A Process View on Outcome-Based Business Models. *Journal of Product Innovation Management*, 2020, vol. 37, iss. 2, pp. 158–183. DOI: 10.1111/jpim.12516

8. Варнавский А.В., Бурякова А.О. Перспективы использования технологии распределенных реестров для автоматизации государственного аудита // Управленческие науки. 2018. Т. 8. № 3. С. 88–107. EDN: NIXLID

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

A ROLE MODEL FOR SYNCHRONIZING INTERNAL AUDIT WITH THE INNOVATION CYCLE

DOI: <https://doi.org/10.24891/eoivwj>

EDN: <https://elibrary.ru/eoivwj>

Evgenii N. PUZOV

Corresponding author, Russian International Innovative University, Sochi, Russian Federation

e-mail: trends.imprint@gmail.com

ORCID: 0009-0001-5123-0565

Sergei N. YASHIN

Nizhny Novgorod Branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Nizhny Novgorod, Russian Federation

e-mail: jashinsn@yandex.ru

ORCID: 0000-0002-7182-2808

Sergei V. OSHURIN

National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod (UNN), Nizhny Novgorod, Russian Federation

e-mail: oshurin52@bk.ru

ORCID: 0009-0003-2979-7674

Article history:

Article No. 49/2026

Received 23 Jan 2026

Accepted 20 Feb 2026

Available online

29 Apr 2026

JEL Classification:

G32, M42, O31

Keywords:

internal audit, corporate governance, competencies, trusted advisor, sustainable development, risk management, role model, synchronization, innovation cycle

Abstract

Subject. Transformation of the internal audit system.

Objectives. Development of a model that integrates internal audit into the innovation cycle and allows overcoming the paradox between the need for rapid innovation implementation and the increase in risks.

Methods. Systematic and comparative analyses.

Results. Key competencies (strategic thinking, digital literacy) and organizational conditions (independence, collaboration orientation, flexible planning) necessary for the transformation of the internal audit system have been identified. A comprehensive role model has been developed that synchronizes the actions of the internal audit service with the phases of the innovation cycle (from idea to monitoring). To assess the effectiveness of the internal audit function, a system of metrics has been proposed that shifts the focus from control functions to value creation.

Conclusions. The success of implementing the developed model depends on the maturity of the corporate governance system. The balance between manageability and support for transformations contributes to ensuring the long-term sustainability and competitiveness of the company in a dynamic environment.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2026

Please cite this article as: Puzov E.N., Yashin S.N., Oshurin S.V. A role model for synchronizing internal audit with the innovation cycle. *Regional Economics: Theory and Practice*, 2026, iss. 4, pp. 181–195.

DOI: 10.24891/eoivwj EDN: EOIVWJ

References

1. Hobday M., Rush H., Bessant J. Approaching the Innovation Frontier in Korea: The Transition Phase to Leadership. *Research Policy*, 2004, vol. 33, iss. 10, pp. 1433–1457. DOI: 10.1016/j.respol.2004.05.005

2. Bergek A., Jacobsson S., Sanden B.A. Legitimation and Development of Positive Externalities: Two Key Processes in the Formation Phase of Technological Innovation Systems. *Technology Analysis & Strategic Management*, 2008, vol. 20, iss. 5, pp. 575–592. DOI: 10.1080/09537320802292768
3. Steinbart P.J., Raschke R.L., Gal G., Dilla W.N. The Influence of a Good Relationship between the Internal Audit and Information Security Functions on Information Security Outcomes. *Accounting, Organizations and Society*, 2018, vol. 71, pp. 15–29. DOI: 10.1016/j.aos.2018.04.005
4. Elbashir M.Z., Collier P.A., Sutton S. The Role of Organizational Absorptive Capacity in Strategic Use of Business Intelligence to Support Integrated Management Control Systems. *The Accounting Review*, 2011, vol. 86, iss. 1, pp. 155–184. DOI: 10.2308/accr.00000010
5. Majdalawieh M., Sahraoui S., Barkhi R. Intra/inter Process Continuous Auditing (IIPCA), Integrating CA within an Enterprise System Environment. *Business Process Management Journal*, 2012, vol. 18, iss. 2, pp. 304–327. DOI: 10.1108/14637151211225216
6. Hu K.-H., Chen F.-H., Hsu M.-F., Tzeng G.-H. Identifying Key Factors for Adopting Artificial Intelligence-Enabled Auditing Techniques by Joint Utilization of Fuzzy-Rough Set Theory and MRDM Technique. *Technological and Economic Development of Economy*, 2020, vol. 27, iss. 2, pp. 459–492. DOI: 10.3846/tede.2020.13181
7. Sjödin D., Parida V., Jovanovic M., Visnjic I. Value Creation and Value Capture Alignment in Business Model Innovation: A Process View on Outcome-Based Business Models. *Journal of Product Innovation Management*, 2020, vol. 37, iss. 2, pp. 158–183. DOI: 10.1111/jpim.12516
8. Varnavskii A.V., Buryakova A.O. [Prospects of using distributed ledger technology to automatize State financial control]. *Upravlencheskie nauki*, 2018, vol. 8, iss. 3, pp. 88–107. (In Russ.) EDN: NIXLID

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.