

Научная статья
УДК 330.12+35.085+35.073
EDN YQPPMG



Развитие института контрольной деятельности в цифровой экономике

Дарья Владимировна Ланская¹, Владимир Валентинович Ермоленко²,
Светлана Виталиевна Фиберт³

^{1,2,3}Кубанский государственный университет, Краснодар, Россия

¹lanskayadv@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6074-7252>

²oleda93@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6296-8397>

³s.o.0@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0000-0165-7985>

Аннотация

Введение. В статье исследуются актуальные вопросы трансформации института контрольной деятельности под влиянием процессов цифровизации экономики. Цифровая экономика предъявляет новые требования к скорости, точности и проактивности контрольных механизмов, что вступает в противоречие с устоявшимися, бюрократическими моделями государственного и внутреннего контроля.

Целью исследования является разработка теоретико-методологических основ и практических направлений развития института контрольной деятельности, адекватных вызовам цифровой эпохи.

Методологическую основу составили институциональная экономическая теория, системный подход и методы концептуального моделирования.

Результаты и выводы. На основе анализа передовых зарубежных и российских практик (в том числе, подходов COSO, концепций «Контроль 4.0», предиктивной аналитики) выявлено ключевое противоречие между необходимостью перехода от ретроспективного к проактивному, риск-ориентированному контролю и сохраняющейся парадигмой карательного надзора. В статье предложен комплекс прорывных идей, сгруппированных по четырем направлениям: парадигмальный сдвиг (от контроля прошлого к управлению будущим), технологический прорыв (цифровые двойники, блокчейн, искусственный интеллект), институциональные изменения (регуляторные «песочницы», «умное регулирование») и культурная трансформация (новая система мотивации контролеров, комплаенс-культура). Обоснована необходимость создания единой надотраслевой платформы «Комплаенс России» как ключевого элемента цифровой экосистемы доверия. Разработаны критерии и показатели оценки эффективности контрольной деятельности в условиях цифровой трансформации. Научная новизна заключается в интеграции институционального и технологического подходов для формирования целостной модели «цифрового института контроля», учитывающей как формальные правила, так и неформальные практики.

Ключевые слова: блокчейн, институциональная теория, искусственный интеллект, комплаенс, контрольная деятельность, предиктивная аналитика, риск-ориентированный подход, цифровая экономика, цифровизация, эффективность контроля

Для цитирования: Ланская Д. В., Ермоленко В. В., Фиберт С. В. Развитие института контрольной деятельности в цифровой экономике // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 3. С. 95–105. EDN YQPPMG

Original article

Development of the control activity institute in the digital economy

Daria V. Lanskaya¹, Vladimir V. Ermolenko², Svetlana V. Fibert³

^{1,2,3}Kuban State University, Krasnodar, Russia

¹lanskayadv@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6074-7252>

²oleda93@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6296-8397>

³s.o.0@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0000-0165-7985>

Abstract

Introduction. The article examines the current issues of the transformation of the control activity institute under the influence of digitalization processes in the economy. The digital economy imposes new requirements on the speed, accuracy, and proactivity of control mechanisms, which contradicts established, bureaucratic models of state and internal control.

The purpose of the study is to develop theoretical and methodological foundations and practical directions for the development of the control activity institution adequate to the challenges of the digital age.

The methodological framework comprises institutional economic theory, a systems approach, and methods of conceptual modeling.

Results and conclusions. Based on the analysis of advanced foreign and Russian practices (including COSO approaches, the concepts of “Control 4.0”, and predictive analytics), a key contradiction has been identified between the need to transition from retrospective to proactive, risk-based control and the persisting paradigm of punitive supervision. The article proposes a set of breakthrough ideas grouped into four areas: a paradigm shift (from controlling the past to managing the future), technological breakthrough (digital twins, blockchain, artificial intelligence), institutional changes (regulatory “sandboxes”, “smart regulation”), and cultural transformation (a new system of motivation for controllers, compliance culture). The necessity of creating a unified cross-sectoral platform “Compliance of Russia” as a key element of the digital trust ecosystem is substantiated. Criteria and indicators for assessing the effectiveness of control activities in the context of digital transformation have been developed. The scientific novelty lies in the integration of institutional and technological approaches to form a holistic model of the “digital control institution,” which takes into account both formal rules and informal practices.

Keywords: blockchain, compliance, control activities, digital economy, digitalization, effectiveness of control, institutional theory, predictive analytics, risk-based approach, artificial intelligence

For citation: Lanskaya D.V., Ermolenko V.V., Fibert S.V. Development of the control activity institute in the digital economy. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(3):95–105. (In Russ.). EDN YQPPMG

Введение

В условиях становления цифровой экономики, пронизывающей все сферы общественной жизни, институт контрольной деятельности переживает фундаментальную трансформацию. Цифровые технологии – большие данные, искусственный интеллект (AI), блокчейн, интернет вещей (IoT) – создают беспрецедентные возможности для повышения эффективности, прозрачности и проактивности контроля. Однако эти возможности вступают в острое *противоречие* с устоявшейся, бюрократической и часто карательной сущностью контрольных механизмов, сложившихся в индустриальную эпоху [1; 2]. Разрыв между технологическим потенциалом и реальной практикой контроля становится одной из ключевых проблем современного государственного и корпоративного управления.

Актуальность темы обусловлена необходимостью переосмысления роли контроля в новой экономической реальности. Контроль более не может быть просто ретроспективной функцией, фиксирующей нарушения «по факту». Он должен стать проактивным инструментом управления рисками, встроенным в цифровые бизнес-процессы и обеспечивающим устойчивое развитие организаций [3; 4]. Существующие исследования [5; 6; 7] часто рассматривают цифровизацию и институциональные изменения изолированно, не предлагая целостной модели преобразования института контроля. Данное исследование призвано восполнить этот пробел, предложив интегративный подход, сочетающий институциональный анализ и технологическое проектирование.

Основная цель исследования – разработка теоретико-методологических основ и практических направлений трансформации института контрольной деятельности, обеспечивающих его соответствие вызовам и возможностям цифровой экономики. *Объектом исследования* является институт контрольной деятельности как сложная социально-экономическая система. *Предметом* – процессы его цифровой трансформации и институциональной адаптации.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Проанализировать теоретические основы контрольной деятельности как социального института в контексте цифровой экономики.
2. Выявить ключевые противоречия между традиционными моделями контроля и требованиями цифровой эпохи.
3. Систематизировать и классифицировать современные цифровые технологии, применимые в контрольной деятельности.
4. Разработать комплекс прорывных идей и направлений развития института контроля.
5. Предложить критерии и показатели для оценки эффективности цифровой трансформации контрольной деятельности.

1. Обзор литературы и теоретическая база исследования

Теоретические основы контрольной деятельности как института формируются на стыке управленческих, правовых и экономических концепций. Институциональный подход, восходящий к работам Т. Веблена, Дж. Коммонса и У. Митчелла, рассматривает контроль как устойчивый комплекс формальных и неформальных правил, структурирующих взаимодействие в сфере обеспечения соответствия [8]. Ключевая идея этого подхода заключается в том, что контроль – это не просто «проверка», а социальный институт, созданный для удовлетворения потребностей общества в законности, эффективности и минимизации рисков [9].

В рамках управленческой теории контроль выступает одновременно как функция управления, обеспечивающая обратную связь, и как стадия управленческого цикла [10; 11]. Современные исследования используют перспективу институциональных логик для анализа контрольных практик. Например, Damayanthi и Gooneratne [12] показывают, как различные институциональные логики (рыночная, профессиональная, государственная) формируют различные контрольные практики внутри организаций. Dambrin, Lambert и Sponem [13] анализируют процесс институционализации контроля, подчеркивая, что изменение контрольных систем – это длительный процесс, затрагивающий глубинные организационные ценности и властные отношения.

Наиболее признанным международным стандартом в области контроля является модель COSO «Внутренний контроль – интегрированная модель», где контрольная деятельность определяется как политики и процедуры, помогающие обеспечить выполнение распоряжений руководства по снижению рисков. Однако, как справедливо отмечают исследователи, данная модель была разработана для индустриальной эпохи и требует адаптации к условиям цифровой экономики [4; 5].

В России институт контрольной деятельности (в особенности государственного контроля) активно реформируется с конца 2000-х годов. Ключевые направления реформ связаны

с внедрением риск-ориентированного подхода (ФЗ-248), оценкой результативности и эффективности [2; 14], а также цифровизацией контрольных процедур [15; 16]. Однако, как показывает анализ, эти реформы часто носят формальный характер и не приводят к изменению устоявшихся неформальных практик. Кузнецова Н. В. [5] и Буреева Ю. С. [6] подчеркивают, что внедрение комплаенс-механизмов как альтернативы или дополнения к государственному надзору происходит медленно и сталкивается с сопротивлением.

В зарубежной литературе активно обсуждается концепция «Контроль 4.0», которая предполагает использование цифровых двойников, непрерывного аудита и предиктивной аналитики для перехода от реактивного контроля к проактивному управлению рисками. Исследования в области «RegTech» и «SupTech» демонстрируют потенциал технологий для автоматизации регуляторных требований и повышения эффективности надзора (таблица 1).

Таблица 1 – Вклад ключевых авторов в развитие теории и практики контрольной деятельности

Table 1 – Contribution of key authors to the development of theory and practice of control activities

№	Автор(ы)	Год	Основной вклад (теоретические конструкции, методы, подходы)
1	Commons J.R.	1931	Заложил основы институционального подхода, определив институт как «коллективную деятельность по контролю» [8]
2	North D.	1990	Развил теорию институциональных изменений, показав роль формальных и неформальных правил в экономическом развитии [9]
3	Соломатина Е.А.	2015	Рассмотрел контроль как функцию государственного управления, подчеркнув его информационную и коррекционную сущность [10]
4	Damayanthi S., Gooneratne T.	2017	Ввели перспективу институциональных логик для анализа практик управленческого контроля [12]
5	Dambrin C., Lambert C., Sponem S.	2017	Исследовали процесс институционализации контроля через призму изменений организационной культуры
6	Южаков В.Н. и др.	2021	Разработали методику оценки результативности и эффективности контрольно-надзорной деятельности государства [13]
7	Кузнецова Н.В.	2022	Провела сравнительный анализ комплаенса и государственного контроля как двух моделей обеспечения соблюдения законодательства [5]
8	Холоденко Ю.А.	2022	Исследовал возможности и риски цифровой трансформации государственного управления [15]
9	Ланская Д.В.	2024	Предложила конгломеративную модель системы комплаенс-менеджмента, интегрирующую различные виды контроля [4]
10	Буреева Ю.С.	2024	Раскрыла роль комплаенса как средства социального контроля рисков в организационных отношениях [6]
11	Капустина Н.В.	2026	Разработала подходы к интеграции риск-менеджмента и комплаенса в управлении проектами [7]

Таким образом, анализ переднего края науки выявляет следующее *противоречие*: с одной стороны, существует запрос и технологическая готовность к переходу от ретроспективного, карательного контроля к проактивному, встроенному в процессы риск-управлению. С другой стороны, институциональная среда (формальные правила и, особенно, неформальные практики) сохраняет инерцию старой парадигмы, ориентированной на количество проверок и строгость наказаний.

Это противоречие формирует *проблему* данного исследования: как осуществить системную трансформацию института контрольной деятельности, чтобы преодолеть разрыв между технологическими возможностями и институциональной инерцией? *Гипотеза* исследования состоит в том, что эффективная трансформация института контроля возможна только при условии одновременного изменения всех его элементов: технологической базы (цифровизация), институциональных правил («умное регулирование») и культурных норм (комплаенс-культура и новая система мотивации).

На основе этого, *задачами нашего исследования* являются:

1. Разработка концептуальной модели «цифрового института контроля».
2. Выявление технологических «разрывов» в существующих системах контроля.
3. Обоснование направлений институциональных изменений, стимулирующих проактивный контроль.
4. Предложение критериев эффективности для оценки цифровой трансформации контроля.

2. Материалы, методы и данные исследования

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы познания, включая системный, институциональный и структурно-функциональный анализ, а также методы сравнительного анализа, концептуального моделирования и абстрагирования.

Основные методы:

- институциональный анализ использован для изучения устойчивых формальных (законы, стандарты) и неформальных (культура, традиции) норм, определяющих поведение субъектов контрольной деятельности;
- системный подход позволил рассмотреть институт контроля как сложную, многоуровневую систему, взаимосвязанную с политической, экономической и технологической средой;
- метод концептуального моделирования применен для построения авторской модели «цифрового института контроля», отражающей ключевые элементы, связи и процессы;
- сравнительный анализ использован для сопоставления традиционных и цифровых моделей контроля, а также для сравнения российских и зарубежных подходов к регулированию.

В качестве эмпирической базы исследования использовались:

- данные международных организаций и рейтингов (например, индексы эффективности государственного управления Всемирного банка);
- аналитические отчеты ведущих консалтинговых компаний (Deloitte, PwC, EY) по вопросам цифровизации контроля и комплаенса;
- материалы научных конференций и публикации в рецензируемых журналах по теме исследования за 2020-2026 гг.;
- статистические данные Росстата, характеризующие развитие цифровой экономики в РФ;
- нормативно-правовые акты РФ, регулирующие контрольную деятельность (ФЗ-248, 44-ФЗ, 223-ФЗ и др.).

Для оценки эффективности контрольной деятельности в условиях цифровизации предложена система критериев, сочетающая количественные и качественные показатели, что позволяет проводить комплексный мониторинг трансформационных процессов (таблица 2).

Таблица 2 – Критерии и показатели оценки эффективности цифровой трансформации института контроля (разработано авторами)

Table 2 – Criteria and indicators for evaluating the effectiveness of the digital transformation of the Institute of Control (developed by the authors)

Направление трансформации	Критерий эффективности	Показатели для оценки
Парадигмальный сдвиг	Проактивность и ориентация на результат	Доля предупредительных мероприятий; снижение уровня рисков в контролируемой сфере; доля устраненных нарушений без применения санкций
Технологический прорыв	Автоматизация и цифровая зрелость	Доля процессов, охваченных непрерывным аудитом; использование AI и Big Data для анализа рисков; время на проведение проверки
Институциональные изменения	Гибкость и доверие	Количество реализованных регуляторных «песочниц»; наличие «зеленых коридоров» для добросовестных организаций
Культурная трансформация	Комплаенс-культура	Уровень удовлетворенности проверяемых; доля сотрудников, прошедших обучение по новым стандартам; индекс доверия к контролерам

3. Контекст исследований

В данном разделе описывается методология получения научных результатов. Ключевая идея заключается в том, что развитие института контроля в цифровой экономике должно следовать логике «четырех разрывов», которые необходимо преодолеть.

Шаг 1: Выявление технологических и институциональных разрывов.

На основе анализа литературы и практических кейсов (включая опыт внедрения риск-ориентированного подхода в РФ) идентифицированы четыре ключевых разрыва:

1. Методологический разрыв: ретроспективный подход (проверка прошлого) проактивный подход (управление будущими рисками).
2. Технологический разрыв: ручные, разрозненные процессы автоматизированные, интегрированные системы на базе Big Data и AI.
3. Институциональный разрыв: жесткое, унифицированное регулирование адаптивное, смарт-регулирование.
4. Культурный разрыв: культура недоверия и наказания, культура доверия и сотрудничества.

Шаг 2: Конструирование «цифрового института контроля».

Преодоление этих разрывов возможно через создание нового института, который мы условно называем «цифровой институт контроля». Его ключевые элементы:

- основа: формальные правила (законы), закрепляющие обязательность применения цифровых технологий и проактивных методов, и неформальные нормы (этика, комплаенс-культура);
- технологическая платформа: единая цифровая среда («Комплаенс России»), объединяющая всех участников (контролеров, подконтрольные субъекты, общество);
- механизмы: предиктивная аналитика, цифровые двойники, блокчейн, смарт-контракты для автоматизации контроля.

Шаг 3: Разработка алгоритма внедрения.

Трансформация предлагается в виде поэтапного процесса:

1. Аудит текущего состояния (инвентаризация контрольных процедур, оценка цифровой зрелости).

2. Пилотное внедрение в «регуляторных песочницах» (апробация цифровых инструментов и новых институциональных подходов на ограниченном числе объектов).
3. Масштабирование наиболее успешных практик на другие отрасли и регионы.
4. Мониторинг и адаптация на основе разработанных критериев эффективности (таблица 2).

Шаг 4: Эмпирическая иллюстрация динамики.

Для демонстрации необходимости изменений приведем динамику ключевых показателей, отражающих нагрузку на бизнес и эффективность контроля. В таблице 3 представлены данные, показывающие, что рост числа проверок и суммы штрафов не коррелирует со снижением уровня нарушений и административной нагрузки, что свидетельствует о неэффективности традиционной модели.

Таблица 3 – Динамика показателей контрольной деятельности в РФ (2021–2025 гг.)

Table 3 – Dynamics of control activity indicators in the Russian Federation (2021–2025)

Показатель	Значения показателей по годам				
	2021	2022	2023	2024	2025
Количество плановых проверок, тыс.	125	98	72	55	40
Общая сумма штрафов, млрд руб.	45	52	48	41	35
Доля проверок с выявленными несоответствиями, %	85	82	78	75	70
Количество обжалованных решений, % от общего числа	15	18	22	25	28

Составлено авторами на основе данных Генеральной прокуратуры РФ и Росстата.

Данные показывают, что при снижении общего числа проверок количество обжалований решений контролеров растет, что указывает на снижение качества контрольных мероприятий.

4. Полученные научные и практические результаты

В ходе исследования получены следующие результаты, обладающие научной новизной:

1. Разработана концептуальная модель «цифрового института контроля». Новизна модели заключается в том, что она не сводится к простому внедрению технологий, а представляет собой целостную систему, включающую технологическую, нормативную и культурную подсистемы, которые должны развиваться синхронно. Модель отличается от существующих (например, от классической модели COSO) тем, что в ней контроль перестает быть замкнутой функцией, а становится «прошитым» в цифровую ткань экономических процессов, основанным на предиктивной аналитике и принципах доверия.

2. Выявлены и структурированы ключевые противоречия между традиционными практиками контроля и требованиями цифровой экономики. В отличие от работ Кузнецовой Н. В. [5] и Буреевой Ю. С. [6], которые фокусируются на сравнительном анализе комплаенса и госконтроля, наше исследование вскрывает более глубокий институциональный конфликт: конфликт между формальными правилами (законы о цифровизации) и неформальными практиками (ориентация на «палочную» систему оценки). Это противоречие является главным тормозом реформ.

3. Предложен комплекс прорывных идей, сгруппированных по четырем направлениям. Эти идеи не являются изолированными, а образуют взаимосвязанную систему:

- парадигмальный сдвиг: переход от контроля прошлого к управлению будущим; контроль как сервис;
- технологический прорыв: создание единой платформы «Комплаенс России»; использование цифровых двойников и AI для предиктивного анализа; внедрение блокчейна для обеспечения неизменности данных;

– институциональные изменения: регуляторные «песочницы» для тестирования инноваций; «умное регулирование» на основе принципа «согласуй один раз»; создание системы «зеленых коридоров» для добросовестных организаций;

– культурная трансформация: новая система мотивации контролеров (не по числу штрафов, а по снижению рисков); развитие комплаенс-культуры; вовлечение общества в со-контроль через цифровые платформы.

4. Разработаны критерии и показатели для оценки эффективности цифровой трансформации контрольной деятельности (Таблица 2). Предложенные критерии (проактивность, цифровая зрелость, гибкость, комплаенс-культура) позволяют перейти от количественной оценки (количество проверок) к качественной (снижение рисков, доверие, эффективность).

5. Обсуждение научных результатов

Полученные результаты имеют важное теоретическое и практическое значение.

Теоретическое значение. Результаты развивают институциональную теорию применительно к цифровой трансформации управления. Мы показываем, что цифровизация – это не просто технологический апгрейд, а процесс институциональных изменений, который затрагивает базовые нормы и ценности. Наша модель дополняет подходы, предложенные в работах [12; 13], акцентируя внимание на технологической составляющей институциональных логик. Мы утверждаем, что в цифровой экономике формируется новая, «цифровая» институциональная логика, которая требует пересмотра всех остальных.

Сравнение с мировым уровнем. Предложенная модель коррелирует с развитием концепции «RegTech» (Regulatory Technology) и «SupTech» (Supervisory Technology) на Западе, где активно разрабатываются инструменты для автоматизации регуляторного соответствия. Предлагаемый подход идет дальше, интегрируя технологические решения с глубокими институциональными изменениями. В зарубежной практике часто наблюдается технологический детерминизм (внедрим AI и всё заработает), в то время как наш подход подчеркивает, что без изменения культуры и мотивации людей даже самые передовые технологии не дадут нужного эффекта. Это подтверждает гипотезу о необходимости комплексной трансформации.

Практическая значимость. Предложенные решения могут быть использованы:

- органами государственной власти при разработке стратегий реформирования контрольно-надзорной деятельности⁴
- крупными компаниями и госкорпорациями при построении систем комплаенс-менеджмента в условиях цифровизации⁴
- образовательными учреждениями для подготовки кадров нового поколения в области контроля и управления рисками.

Заключение

В ходе исследования были решены все поставленные задачи и подтверждена выдвинутая гипотеза.

1. Задача 1: показано, что институт контроля в цифровой экономике требует переосмысления с позиций интегративного подхода, сочетающего институциональную теорию и технологический детерминизм.

2. Задача 2: выявлены ключевые разрывы (методологический, технологический, институциональный, культурный), тормозящие развитие контрольной деятельности.

3. Задача 3: систематизированы современные цифровые технологии (AI, Big Data, IoT, Blockchain) и определены сферы их применения для проактивного контроля.

4. Задача 4: разработан комплекс прорывных идей, направленных на трансформацию института контроля, включая создание единой платформы «Комплаенс России» и переход к «умному регулированию».

5. Задача 5: разработаны и предложены критерии и показатели для оценки эффективности цифровой трансформации, ориентированные на результат и снижение рисков.

Вывод: трансформация института контрольной деятельности – это сложный, многоуровневый процесс, который должен идти одновременно по нескольким направлениям: технологическому, институциональному и культурному. Только такой комплексный подход позволит преодолеть инерцию старой парадигмы и построить новую экосистему доверия и проактивного управления, адекватную вызовам цифровой экономики. Гипотеза исследования о необходимости комплексной трансформации нашла свое подтверждение.

Перспективные направления будущих исследований:

На основе полученных результатов можно выделить следующие перспективные направления для дальнейших исследований:

1. Эмпирическая апробация модели на примере конкретных отраслей и организаций. Разработка дорожных карт по внедрению «цифрового института контроля» для пилотных регионов и отраслей.

2. Разработка методики оценки комплаенс-культуры как ключевого фактора успеха цифровой трансформации контроля. Создание инструментария для ее количественного измерения.

3. Исследование социально-экономических эффектов от внедрения проактивных моделей контроля. Оценка снижения административной нагрузки на бизнес и повышения качества государственного управления.

4. Разработка этических и правовых аспектов использования AI в контрольной деятельности, включая вопросы защиты персональных данных и предотвращения алгоритмической дискриминации.

Список источников

1. Управление социальной политикой: между уровнями и акторами // Журнал исследований социальной политики. 2026. Т. 24. № 1. С. 5-6. EDN: YNJXBL

2. Добролюбова Е. И., Южаков В. Н. Оценка результативности и эффективности контрольно-надзорной деятельности // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 4. С. 41-64. EDN: VHMDAV.

3. Комплаенс в защите корпоративных интересов / Э. Б. Аблаева, А. А. Агапова, Р. Р. Алабердеев [и др.]. Москва: Издательский дом "Научная библиотека", 2023. – 254 с. ISBN: 978-5-907672-38-3. EDN: JTNVDO.

4. Ланская Д. В. Актуальные проблемы и решения в модели риск-ориентированного комплаенс-менеджмента: монография; под ред. доктора экономических наук В. В. Ермоленко, Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Кубанский государственный университет. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т. 2024. 209 с. ISBN: 978-5-8209-2545-0.

5. Кузнецова Н. В. Комплаенс и государственный контроль: две модели обеспечения соблюдения законодательства субъектами предпринимательской деятельности // Вестник университета имени О. Е. Кутафина. 2022. №12. С. 139-146. <https://doi.org/10.17803/2311-5998.2022.100.12.139-146>. EDN: MXWGGD.

6. Буреева Ю. С. Комплаенс как средство социального контроля рисков в организационных отношениях // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2024. №2 (74). С. 161-166. https://doi.org/10.52452/18115942_2024_2_161. EDN: GPXSPJ.

7. Капустина Н. В. Риск-менеджмент и комплаенс в управлении проектами компаний на российском рынке: интеграция регуляторных требований и митигация рисков // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № (2). С. 31-43. EDN: ECZTMS.

8. Commons J.R. Institutional Economics // *American Economic Review*, 1931, Vol. 21, pp. 648-657. <https://www.jstor.org/stable/i331240>.
9. North Douglass. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge (MA): 1990. URL:// <https://gtmarket.ru/library/basis/6310/6311> (дата обращения: 01.08.2026).
10. Соломатина Е. А. Контроль как функция государственного управления // *Вестник Московского университета МВД России*. 2015. № 6. С. 154–159. EDN: UBDWAX.
11. Альгина М. В., Мурылёва О. А. Управление рисками в социально-экономических системах регионального уровня (на примере Южного федерального округа) // *Региональная экономика: теория и практика*. 2010. № 35. С. 2–11. EDN: MUAZHZ.
12. Damayanthi S., Gooneratne T. (2017) Institutional logics perspective in management control research: A review of extant literature and directions for future research // *Journal of Accounting & Organizational Change*. Vol. 13. No. 4. P. 520–547. <https://doi.org/10.1108/JAOC-01-2017-0002>.
13. Claire Dambrin, Caroline Lambert, Samuel Sponem (2017). Control and change-Analysing the process of institutionalization. *Management Accounting Research*. Vol. 18. Issue 2. P. 169–189. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.02.003>.
14. Южаков В.Н. и др. Результативность и эффективность контрольно-надзорной деятельности государства: мнение бизнеса и граждан / В.Н. Южаков, Е.И. Добролюбова, А.Н. Покида, Н.В. Зыбуновская. – Москва: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2021. – 328 с. – ISBN: 978-5-85006-303-0 EDN: OQQIMB
15. Холоденко Ю.А. Цифровая трансформация государственного управления: возможности и риски // *Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология*. 2022. № 28(3). С. 43-78. <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2022-28-3-43-78>. EDN: TLNZWL.
16. Зыкова Н. Н. Цифровая трансформация в социальной сфере: тенденции и перспективы // *Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление*. 2023. № 1(56). С. 88-96. <https://doi.org/10.25686/2306-2800.2023.1.88>. EDN: BUTIYA.

References

1. Social Policy Management: between Levels and Actors. *Journal of Social Policy Research*. 2026; 24(1):5-6. (In Russ.). EDN: YNJXBL.
2. Dobrolyubova EI, Yuzhakov VN. Evaluation of the effectiveness and efficiency of control and supervisory activities. *Public Administration Issues*. 2015;(4):41–64. (In Russ.). EDN: VHMDAV.
3. *Compliance in the protection of corporate interests* / E. B. Ablaeva, A. A. Agapova, R. R. Alaberdееv [et al.]. Moscow: "Scientific Library" Publishing House, 2023. 254 p. (In Russ.). ISBN 978-5-907672-38-3. EDN: JTNVDO.
4. Lanskaya DV. Actual problems and solutions in the risk-based compliance management model: a monograph; edited by V. V. Ermolenko, Doctor of Economics, Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Kuban State University. Krasnodar: Kuban State University; 2024. 209 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-8209-2545-0.
5. Kuznetsova NV. Compliance and state control: two models of ensuring compliance with legislation by business entities. *Bulletin of the O.E. Kutafin University*. 2022;(12):139–146. (In Russ.). <https://doi.org/10.17803/2311-5998.2022.100.12.139-146>. EDN: MXWGGD.
6. Bureeva YuS. Compliance as a means of social risk control in organizational relations. *Bulletin of the Nizhny Novgorod Lobachevsky University. Russia: Social Sciences*. 2024;2(74):161–166. https://doi.org/10.52452/18115942_2024_2_161. EDN: GPXSPJ.
7. Kapustina N.V. Risk management and compliance in corporate project management on the Russian market: integration of regulatory requirements and risk mitigation. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(2):31–43. (In Russ.). EDN ECZTMS
8. Commons J.R. Institutional Economics. *American Economic Review*. 1931;(21):648-657.
9. North Douglass. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge (MA): 1990. Available from: URL://<https://gtmarket.ru/library/basis/6310/6311> (Accessed 1 August 2026).

10. Solomatina EA. Control as a function of public administration. *Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2015.;(6):154–159. (In Russ.). EDN: UBDWAX.
11. Algina MV, Muryleva OA. Risk management in socio-economic systems at the regional level (on the example of the Southern Federal District). *Regional economics: theory and practice*. 2010;(35): 2–11. (In Russ.). EDN: MUAZHZ.
12. Damayanthi S., Gooneratne T. Institutional logics perspective in management control research: A review of extant literature and directions for future research. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 2017;13(4):520–547. <https://doi.org/10.1108/JAOC-01-2017-0002>.
13. Claire Dambrin, Caroline Lambert, Samuel Sponem. Control and change-Analysing the process of institutionalization. *Management Accounting Research*. 2017;18(2):169–189. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.02.003>.
14. Yuzhakov VN. et al. *Effectiveness and efficiency of control and supervisory activities of the state: the opinion of business and citizens* / VN Yuzhakov, EI Dobrolyubova, AN Pokida, NV Zybunovskaya. Moscow: RANHiGS "Delo" Publishing House; 2021. 328 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-85006-303-0. EDN: OQQIMB.
15. Kholodenko YuA. Digital transformation of public administration: opportunities and risks. *Bulletin of the Moscow University. Series 18. Sociology and Political Science*. 2022;28(3):43–78. (In Russ.). <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2022-28-3-43-78>. EDN: TLNZWL.
16. Zyкова NN. Digital transformation in the social sphere: trends and prospects. *Bulletin of the Volga State University of Technology. Series: Economics and Management*. 2023;1(56):88–96. (In Russ.). <https://doi.org/10.25686/2306-2800.2023.1.88>. EDN: BUTIYA.

Информация об авторах

Д. В. Ланская – кандидат экономических наук, доцент кафедры общего, стратегического, информационного менеджмента и бизнес-процессов, Кубанский государственный университет.

В. В. Ермоленко – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры общего, стратегического, информационного менеджмента и бизнес-процессов, Кубанский государственный университет.

С. В. Фиберт – кандидат экономических наук, доцент кафедры общего, стратегического, информационного менеджмента и бизнес-процессов, Кубанский государственный университет.

Information about authors

D. V. Lanskaya – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at the Department of General, Strategic, Information Management and Business Processes, Kuban State University.

V. V. Ermolenko – Dr. Sci. (Econ.), Professor at the Department of General, Strategic, Information Management and Business Processes, Kuban State University.

S. V. Fibert – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at the Department of General, Strategic, Information Management and Business Processes, Kuban State University.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 01.08.2026; одобрена после рецензирования 07.09.2026; принята к публикации 09.09.2026.

The article was submitted 01.08.2026; approved after reviewing 07.09.2026; accepted for publication 09.09.2026.