

ИНТЕГРАЦИЯ ФИНАНСОВОГО И ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ ПРИНОСЯЩЕЙ ДОХОД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА

Л. А. Зимакова, Е. А. Карловская, М. Ю. Стаценко

Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
Белгород, Россия

Аннотация. Расширение платных услуг, оказываемых государственными (муниципальными) бюджетными и автономными учреждениями сектора государственного управления (далее именуемыми организациями государственного сектора), порождает потребность в новых механизмах контроля, сочетающих требования бюджетного законодательства и принципы рыночной эффективности. Существующая система контроля, ориентированная преимущественно на целевое использование бюджетных средств, не в полной мере отвечает специфике приносящей доход деятельности, что создаёт риски и ограничивает потенциал её развития. Поэтому в данной статье дана характеристика двойственной природе контроля приносящей доход деятельности, сочетающая приоритет финансового контроля и необходимость внутрихозяйственного контроля, определены ключевые группы рисков, требующие дифференцированного подхода, проанализированы механизмы контроля (превентивный, корректирующий, директивный), выделены их преимущества и недостатки. Разработан комплексный подход к интеграции финансового и внутрихозяйственного контроля, основанный на интеграции гибких моделей управления и цифровых инструментов, которые позволят организациям государственного сектора повысить конкурентоспособность услуг, улучшить эффективность использования ресурсов и качество контроля, не нарушая при этом социальной миссии и бюджетной дисциплины.

Ключевые слова: финансовый контроль, внутрихозяйственный контроль, приносящая доход деятельность, модели контроля, механизмы контроля, цифровые технологии.

Для цитирования: Зимакова Л. А., Карловская Е. А., Стаценко М. Ю. Интеграция финансового и внутрихозяйственного контроля приносящей доход деятельности в организациях государственного сектора // Сибирская финансовая школа. 2025. № 4 (160). С. 120-126. DOI: 10.34020/1993-4386-2025-4-120-126.

Введение

В России существует целый ряд нормативных правовых документов, методических рекомендаций, регулирующих правила и порядок проведения внутреннего и внешнего государственного контроля. Меняется экономическая ситуация, изменяется законодательство и в документы, регулирующие финансовый контроль в государственном секторе, периодически вносятся уточнения и дополнения. Поэтому большая часть вопросов, касающихся контроля деятельности, финансируемой из бюджета, решается оперативно, но при этом остается много не решенных задач по ведению внутреннего контроля приносящей доход деятельности в организациях государственного сектора. Сложность, прежде всего, связана с двойственным характером контроля. С одной стороны, так как деятельность ведут организации, финансируемые из бюджета, то для них характерен финансовый контроль. С другой стороны, на организации, оказывающие платные услуги, возлагается дополнительная ответственность за результаты и эффективное использование ресурсов без нанесения ущерба основной деятельности. В связи с чем, появляется потребность в использовании дополни-

тельных инструментов контроля, позволяющих не только достигать лучших результатов, но и предотвращать различного рода мошенничества, а также манипуляции с отчетными данными.

Целью данного исследования является разработка комплексного подхода к интеграции финансового и внутрихозяйственного контроля приносящей доход деятельности, обеспечивающего рост финансовых результатов, повышение эффективности использования ресурсов, улучшение качества и расширение перечня платных услуг, оказываемых организациями государственного сектора.

В рамках проводимого исследования использовались методы: опрос, наблюдение практики ведения контроля, анализ нормативных актов и экономической литературы, синтез, абстрагирование, дедукция и моделирование.

Результаты и их обсуждение

В соответствии с п. 4 ст. 9.2 Федерального закона «О некоммерческих организациях» бюджетные организации имеют право оказывать услуги на платной основе. Важно, что задачи, решаемые в рамках такой деятельности, должны определяться именно учредительными документами и быть направлены

на решение социально значимых для общества проблем. Одновременно с этим, данная деятельность должна строиться на принципах окупаемости, не наносить ущерба основной деятельности и максимально эффективно использовать для этого всех имеющиеся ресурсы: человеческие, материальные, финансовые. Отсюда должны вытекать направления ведения внутреннего контроля.

Для организаций, финансируемых из бюджета, первоочередным является финансовый контроль, который призван решать следующие задачи: «обеспечение законности и целевого использования бюджетных средств, повышение эффективности бюджетных расходов, оценка экономической обоснованности и результативности бюджетных программ и проектов, предотвращение и выявление финансовых нарушений, улучшение системы управления государственными финансами, повышение прозрачности и подотчетности бюджетного процесса» [1]. Отсюда следует приоритетность финансового контроля для данного типа организаций. Мы рассматриваем приносящую доход деятельность, которая предполагает взимание платы за оказываемые услуги по аналогии с коммерческими организациями. Но в отличие от коммерческих субъектов хозяйствования, ориентированных на получение прибыли, как основной цели ведения бизнеса, некоммерческие организации призваны предоставлять общественно значимые услуги. Таким образом, система внутреннего финансового контроля должна отражать не только принципиальные, но и специфические особенности приносящей доход деятельности. А так как финансовые потоки от данного вида деятельности зависят, в первую очередь, от внутренних хозяйственных процессов, то фокус смещается в сторону внутрихозяйственного контроля [2]. Т. А. Пожидаева отмечает приоритетные направления ведения внутрихозяйственного контроля: «установление законности, достоверности и целесообразности совершаемых финансовых и хозяйственных операций, обеспечение сохранности материальных и денежных средств, предупреждение хищений, бесхозяйственности, выявление резервов, проверка обоснованности управленческих решений и результатов их выполнения» [3]. С точки зрения авторов настоящей статьи, эти направления становятся особенно актуальными, так как в рамках оказания платных услуг организации государственного сектора основывают свою работу на рыночных принципах.

Для определения инструментов и механизмов, обеспечивающих интеграцию финансового и внутрихозяйственного контроля, в рамках настоящего исследования были выделены внешние и внутренние проблемы, характерные для систем внутреннего контроля, которые объединены в три группы: проблемы организационно-правового характера, концептуальные проблемы, проблемы методологического характера. Кроме этого, выделены основные группы рисков.

1. *Риски, подлежащие централизованному контролю.* Среди данных рисков особого внимания

требуют следующие: максимизация (завышение) дохода от приносящей доход деятельности (часть услуг из категории бесплатных может быть расценена как платная услуга), минимизация (занижение) налогов (расходы из категории финансируемых из бюджета перенесены в категорию расходов от оказания платных услуг).

2. *Риски отдельных подразделений (видов деятельности).* В таких случаях необходимо организовать контроль с индивидуальным подбором элементов управления и механизмов контроля.

3. *Подразделения с низким уровнем риска.* Проведя анализ и выделив подразделения с низким уровнем риска (с точки зрения активов, доходов и расходов), целесообразно переориентировать средства контроля на самоконтроль, но при этом регулярно проводить мониторинг только на основании данных, получаемых из единой информационной системы, то есть сместить акцент на централизованные средства контроля.

Применение недейственных механизмов может нанести серьезный и непоправимый ущерб как отдельной организации, так и взаимосвязанным с ней лицам, поставить под угрозу достижение поставленной цели. Поэтому рассмотрим механизмы директивного, превентивного и корректирующего контроля, выделив их преимущества и недостатки.

Превентивный контроль относится к упреждающим инструментам и направлен на предотвращение нарушений, искажений и совершение ошибок. Способы его реализации: наказание (считается наиболее распространенным методом) и мотивация сотрудников (работников организации или привлеченных лиц) не нарушать правила, нормы и законы. Его применение на всех стадиях осуществления операций до возникновения отклонений и проблем препятствует совершению ошибок и нарушений, что относится к достоинствам, но его эффективность можно определить только путем регулярного мониторинга [4; 5].

Использование автоматизированных систем для ведения бухгалтерского учета и применение строгих алгоритмов проведения транзакций в бюджетных учреждениях снижает объем работы сотрудников отдела внутреннего контроля. Применение автоматизированных алгоритмов при проведении оперативного мониторинга также положительно отражается на результатах контроля [6]. Использование при проведении контроля различного рода стандартов, инструкций и кодексов поведения должно стать основой превентивного контроля. При выборе инструментов реализации превентивного контроля следует учитывать приоритеты финансового контроля – это денежные средства, их целевое и эффективное использование для решения значимых для некоммерческой организации задач.

Корректирующий контроль проявляется непосредственно в форме контрольных мероприятий по устранению обнаруженных проблем в оператив-

ном режиме и предотвращению рисков возникновения угроз. Мероприятия, обеспечивающие соблюдение требований, правил и стандартов выполнения текущей работы и оказания услуг, являются частью корректирующих мер контроля.

Директивный контроль предполагает установление четких принципов, использование которых приведет к благоприятным результатам. Одна из особенностей функционирования организаций государственного сектора состоит в том, что часть информации носит директивный характер, в частности, это правила и направления использования средств, следовательно, данный инструмент является обязательным для данной сферы.

В составе инструментов данного вида контроля следует выделить документированные и письменные стандарты процедур, вытекающие из внешних законодательных и внутренних нормативных актов, направленных на решение задач, а также включают меры наказания. Проблема директивных инструментов состоит в простом сравнении результата с планом, без раскрытия причин несоответствия.

Конечно, нельзя отрицать значимости директивного контроля в рамках проверки соблюдения установленных лимитов потребления ресурсов, доходов и запланированных расходов и т.п. Но следует понимать, что стремление достичь запланированных результатов может приводить к снижению заработной платы сотрудникам (следствие – снижение качества оказываемых услуг), неограниченному использованию активов (следствие – быстрый износ оборудования, выход из строя оборудования, дополнительные расходы на ремонт и т.п.). Жесткость и бюрократия директивного контроля приводят к нежеланию сотрудников качественно оказывать услуги.

Российская практика использования инструментов директивного контроля не всегда демонстрирует его результативность, что подтверждают статистические данные¹.

Бизнес-среда, в условиях которой организации государственного сектора оказывают приносящие доход услуги, меняется достаточно быстро, поэтому система контроля должна также перестраиваться, а это не так просто. Поэтому корректирующий контроль постепенно становится более предпочтительным.

Все объекты контроля (контроль результатов, контроль действий, контроль персонала, внутренняя культура) взаимосвязаны, поэтому рассмотрим возможности использования традиционных и нетрадиционных механизмов сквозь призму объектов.

В организациях государственного сектора внимание фокусируется на финансах, но необходимо расширять границы контроля, так как качество предоставляемых услуг, являясь одним из важных нефинансовых аспектов контроля, приобретает первостепенное значение. Качество и результаты

во многом зависят от действий персонала, поэтому система контроля должна способствовать развитию инициативы у сотрудников.

Для выполнения своих функций сотрудники наделены правами, возможностями, имеют также ограничения, которые должны быть закреплены в регламентах. Но эти регламенты не гарантируют высокое качество услуг и не исключают возможность использования мошеннических схем, поэтому целесообразно использовать различные способы мотивации, интегрированные с внутренней культурой, обеспечивающей требуемое качество контрольной среды. Для этого рекомендуется использовать механизмы модели «Четыре рычага управления», разработанной Робертом Саймонсом (1995). В рамках данной модели выделены 4 системы:

- диагностическая система: ориентирована на контроль за достижением запланированных действий и результатов, акцентирует внимание на сравнении плана и факта, она понятна, проста, позволяет делегировать задачи исполнителям, но эффективна в стабильной среде;

- система контроля границ: предполагает контроль недопустимости действий, акцент смещен на вводимые ограничения, особое внимание уделяется корпоративной культуре, позволяет эффективно управлять рисками, без четких указаний;

- система убеждений: контроль осуществляется посредством определения ценностей и улучшения внутренней среды, фокусируется на формировании у сотрудников системы ценностей, формирующих корпоративную культуру, она эффективна в условиях неопределенности, позволяет снизить бюрократические барьеры, но сложна во внедрении;

- интерактивная система: основывается на выявлении и предупреждении угроз, приоритетным является обучение сотрудников, ее отличительными особенностями являются гибкость, адаптивность, она позволяет объединить операционную деятельность со стратегией, но сложна во внедрении [7].

Использование описанных механизмов, позволяет руководству контролировать и направлять действия сотрудников более гибким и оперативным способом, учитывая изменения рынка. Интеграция различных инструментов на основе кодекса этики позволяет поддерживать целостность целей организаций государственного сектора и рисков, связанных с ведением приносящей доход деятельности.

Бюджетирование является одной из основных составляющих, с помощью которой осуществляется: стратегическое и тактическое планирование; организация операций, а также оценка действий сотрудников. В рамках бюджетирования определяется заданный уровень подконтрольных показателей: объема оказания услуг, суммы расходов и т.п. Достоинство бюджетного контроля заключается в том, что он обеспечивает всеобъемлющую структуру, с помощью которой все аспекты деятельности

¹ Официальный сайт судебного департамента при Верховном суде РФ: Данные судебной статистики по коррупционной направленности. URL: <https://cdep.ru/?id=150> (дата обращения: 21.12.2025).

организации объединяются в единый набор финансовых отчетов, по которым можно отслеживать фактические результаты. Но, в современных быстро меняющихся условиях, строгий подход к показателям становится менее актуален, его дополняет пограничный контроль, предполагающий определение границ для показателей результативности.

Вертикальный контроль связан с отношениями между высшим руководством, менеджерами низшего звена и их сотрудниками. Он основан на том, что результативность сотрудников более высоких уровней управления основана на достижениях в работе персонала более низкого уровня, а это создает определенные сложности, связанные с личностными качествами сотрудников.

Разрешающий контроль направлен на переориентацию сотрудников на принятие самостоятельных решений в сложных и непредвиденных ситуациях. В публикациях зарубежных авторов данная форма контроля характеризуется как отвечающая требованиям рынка, так как в качестве действенного механизма используются различного рода стимулы [7; 8]. Разрешающий контроль предполагает иерархичный характер, то есть для каждого уровня управления и каждой категории сотрудников вводится строго определенная система стимулов, обеспечивающая развитие персонала и стремление к достижению целей.

Сочетание вертикального и разрешающего контроля предполагает формализацию действий сотрудников в стандартных ситуациях и стимулирование их к принятию мер для более эффективного выполнения задач. Следует также учесть, что отличительной особенностью организаций государственного сектора является достижение результатов с учетом требований, разработанных на горизонтальном уровне.

Высокая неопределенность, характерная для отечественной экономики и рыночных условий ведения бизнеса, специфичность используемых активов (часть из которых находится в управлении, а часть принадлежит организации на праве собственности, так как приобретена за счет доходов, полученных от деятельности, приносящей доход), а также наличие информационной асимметрии делают необходимым использование отдельных элементов модели контроля непредвиденных событий, которая включает анализ факторов, повлекших возникновение негативной ситуации и определение действий в рамках сложившейся обстановки. Развитие данной модели контроля имеет непосредственную связь с COVID, так как именно в условиях распространения данного заболевания возникло большое количество проблемных и непредвиденных ситуаций, из которых надо было выходить, и этот процесс требовал особого внимания. Сегодня контроль рисков становится приоритетным и для организаций государственного сектора. Он основан на анализе риска, предполагающего выявление и изучение компонентов и характеристик риска («риск» следует рассматривать как потенциальный нежелательный

результат в следствие события, определяемого его вероятностью и возможными последствиями).

Все модели контроля имеют свои преимущества и недостатки, цели и средства их достижения также различны, поэтому для формирования оптимальной системы контроля целесообразно использовать их в интегрированном виде: финансовые показатели будут контролироваться по правилам диагностической системы, соблюдение закона – в рамках системы контроля границ, корпоративная культура – по методике системы убеждений, а работа над инновационными проектами должна осуществляться с помощью интерактивной системы.

На основе вышеописанного можно сформировать комплексный подход к интеграции финансового и внутрихозяйственного контроля приносящей доход деятельности в организациях государственного сектора, который схематично представлен на нижеприведенном рисунке.

Использование современных информационных технологий позволяет упростить процесс интеграции различных моделей и механизмов. Ускорение и упрощение – важные требования современного цифрового пространства, поэтому рассмотрим наиболее значимые технологии и определим их значение с точки зрения внутреннего контроля.

Технология блокчейн предполагает децентрализованный сбор и хранение информации по отдельным блокам, каждый из которых храниться на отдельном сервере, что, с одной стороны, повышает надежность хранилищ данных (сегодня это особенно важно), с другой стороны, улучшается прозрачность движения денежных потоков. Использование искусственного интеллекта в качестве основы прогнозирования доходов упростит и ускорит процесс планирования, а также анализа получаемых результатов [9].

Внедрение ERP-систем создает условия для более грамотного распределения и эффективного использования ресурсов, что приобретает особое значение в условиях использования общих ресурсов для ведения бюджетной и приносящей доход деятельности. Составляемые в системе оперативные отчеты будут содержать более точные данные, таким образом, появляется возможность проведения оперативного контроля. Использование CRM-систем для взаимодействия с гражданами и организациями будет способствовать получению обратной связи и вести контроль исполнения поручений и сроков выполнения задач. Применение систем внутреннего электронного документооборота (ЭДО) ускоряет процесс принятия и утверждения решений, расширяет возможности коллективного использования внутренних документов, что положительно отразится на контроле исполнительской дисциплины. Практическое использование предлагаемого комплексного подхода к интеграции финансового и внутрихозяйственного контроля приносящей доход деятельности в организациях государственного сектора будет способствовать улучшению конкурентоспособности оказываемых ими услуг, повышению эффективности деятельности при сохранении приверженности создаваемым ценностям.



Рис. Иллюстрация комплексного подхода к интеграции финансового и внутрихозяйственного контроля приносящей доход деятельности в учреждениях сектора государственного управления

Закключение

Анализ проблем, связанных с внутренним контролем, и принципов ведения приносящей доход деятельности, позволили определить направления ведения контроля, требующие особого внимания. В результате обоснована необходимость взаимодействия финансового и внутрихозяйственного контроля приносящей доход деятельности, разработан комплексный подход к интеграции механизмов директивного, превентивного и корректирующего контроля, основанный на использовании традиционных и нетрадиционных моделей контроля, которые рассматривались сквозь призму объектов контроля: результатов, действий персонала, контрольной среды. Особый акцент сделан на применении механизмов контроля, базирующихся на использовании стимулирующих и ограничивающих функций персонала, обеспечивающих улучшение управления эффективностью деятельности организаций государственного сектора. Изучение возможностей активно используемых современных информационных решений дало возможность рекомендовать наиболее удобные инструменты с интегрирующим эффектом: технологию блокчейн, обеспечивающую прозрачность и надежность данных; искусственный интеллект, упрощающий и ускоряющий прогнозирование и анализ результатов; ERP-систему, создающую условия для проведения оперативного контроля использования ресурсов; CRM-систему, направленную на контроль исполнения поручений и сроков выполнения задач; ЭДО, расширяющий возможности контроля исполнительской дисциплины. Комплексное использование представленных рекомендаций позволит поднять уровень контроля на более высокий уровень и улучшить качество оказываемых платных услуг организациями государственного сектора.

Литература

1. Малахова О. С. Финансовый контроль в бюджетной сфере: гарантия эффективности

Сведения об авторах

Зимакова Лилия Александровна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры инновационной экономики и финансов, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород, Россия.

ORCID 0000-0002-9883-8658

E-mail: zimakova@bsuedu.ru

Карловская Евгения Анатольевна – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры инновационной экономики и финансов, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород, Россия.

ORCID 0009-0005-8823-4104

E-mail: karlovskaya@bsu.edu.ru

Стаценко Максим Юрьевич – аспирант, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород, Россия.

и прозрачности // Актуальные исследования. 2025. № 24-3 (259). С. 74–76.

2. Алексеева И. В. Аналитический обзор российских и зарубежных исследований по оценке эффективности системы контроллинга в государственном секторе // Финансовые исследования. 2024. Т. 25, № 3 (84). С. 63–76. DOI: 10.54220/finis.1991-0525.2024.84.3.005

3. Пожидаева Т. А. Сравнительная характеристика внешнего (финансового) и внутрихозяйственного контроля за деятельностью организации // Международный бухгалтерский учет. 2012. № . 15 (213). С. 40–49.

4. Боровицкая М. В. Система внутреннего контроля как элемент стратегического управленческого учета // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7, № . 1 (22). С. 61–65.

5. Лукашов А. И. Государственный финансовый контроль: современные вызовы и направления совершенствования // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 1. С. 20–38. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-1-20-38

6. Зимакова Л. А., Коваленко С. Н., Сагомедахимов Э. М. Внутренний контроль и его информационное обеспечение: проблемы и пути решения // Управленческий учет. 2025. № 4. С. 90–95.

7. Van Helden J., Reichard C. Management control and public sector performance management // Baltic Journal of Management. 2019. Т. 14, № . 1. PP. 158–176. DOI:10.1108/BJM-01-2018-0021

8. Lartey P. Y., Kong Y., Bah F. B. M., Jaladi et al. Determinants of internal control compliance in public organizations; using preventive, detective, corrective and directive controls // International Journal of Public Administration. 2020. Т. 43, № . 8. PP. 711–723. DOI: 10.1080/01900692.2019. 1645689

9. Зимаков М. А. Применение искусственного интеллекта: преимущества и недостатки // IV Международная научная конференция по междисциплинарным исследованиям: сборник статей (Екатеринбург, 15 декабря 2023 г.). – Екатеринбург: Издательство: ООО «Институт Цифровой Экономики и Права». 2023. с. 507–511.

INTEGRATION OF FINANCIAL AND INTERNAL CONTROL OF REVENUE-GENERATING ACTIVITIES IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS

L. Zimakova, E. Karlovskaya, M. Statsenko
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia

Abstract. The expansion of paid services provided by public sector organizations creates a need for new control mechanisms that combine the requirements of budget legislation and the principles of market efficiency. The existing control system, which is primarily focused on the targeted use of budget funds, does not fully meet the specific requirements of revenue-generating activities, which creates risks and limits their development potential. Therefore, this article describes the dual nature of revenue-generating activities control, which combines the priority of financial control and the need for internal control, identifies key risk groups that require a differentiated approach, analyzes control mechanisms (preventive, corrective, and directive), and highlights their advantages and disadvantages. A comprehensive approach to the integration of financial and internal control has been developed, based on the integration of flexible management models and digital tools, which will allow public sector organizations to increase the competitiveness of their services, improve resource efficiency, and enhance the quality of control without compromising their social mission or budgetary discipline.

Keywords: financial control, internal control, revenue-generating activities, control models, control mechanisms, and digital technologies.

References

1. Malakhova O.S. Financial control in the public sector: a guarantee of efficiency and transparency, *Aktual'nye issledovaniya*, 2025, No. 24-3 (259), pp. 74–76. (In Russ.).
2. Alekseeva I.V. Analytical review of Russian and foreign studies on evaluating the effectiveness of the controlling system in the public sector, *Finansovye issledovaniya*, 2024, Vol. 25, No. 3 (84), pp. 63–76. (In Russ.). DOI: 10.54220/finis.1991-0525.2024.84.3.005
3. Pozhidaeva T.A. Comparative characteristics of external (financial) and internal control over the organization's activities, *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet*, 2012, No. 15 (213), pp. 40–49. (In Russ.).
4. Borovitskaya M.V. The internal control system as an element of strategic management accounting, *Azimuth nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie*, 2018, Vol. 7, No. 1 (22), pp. 61–65. (In Russ.).
5. Lukashov A.I. State financial control: modern challenges and areas of improvement, *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*, 2023, Vol. 1, pp. 20–38. (In Russ.). DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-1-20-38
6. Zimakova L.A., Kovalenko S.N., Sagomedrakhimov E.M. Internal control and its information support: problems and solutions, *Upravlencheskii uchet*, 2025, No. 4, pp. 90–95. (In Russ.).
7. Van Helden J., Reichard C. Management control and public sector performance management, *Baltic Journal of Management*, 2019, Vol. 14, No. 1, pp. 158–176. DOI:10.1108/BJM-01-2018-0021
8. Lartey P. Y., Kong Y., Bah F. B. M., Jaladi et al. Determinants of internal control compliance in public organizations; using preventive, detective, corrective and directive controls, *International Journal of Public Administration*, 2020, Vol. 43, No. 8, pp. 711–723. DOI: 10.1080/01900692.2019.1645689
9. Zimakov M.A. Primenenie iskusstvennogo intellekta: preimushchestva i nedostatki, *IV Mezhdunarodnaya nauchnaya konferentsiya po mezhdistsiplinarnym issledovaniyam* [IV International Scientific Conference on Interdisciplinary Research], Collection of articles, Ekaterinburg: Izdatel'stvo: OOO "Institut Tsifrovoy Ekonomiki i Prava", 2023, pp. 507–511. (In Russ.).

About the authors

Lilia A. Zimakova – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Innovative Economics and Finance, Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia.
ORCID 0000-0002-9883-8658
E-mail: zimakova@bsuedu.ru

Evgeniya A. Karlovskaya – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Innovative Economics and Finance, Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia.
ORCID 0009-0005-8823-4104
E-mail: karlovskaya@bsu.edu.ru

Maxim Y. Statsenko is a postgraduate student at Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia.