

Научная статья

Original article

УДК 336.025

doi: 10.55186/2413046X\_2024\_9\_3\_155

**КОНЦЕПЦИЯ ВНЕДРЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА БИЗНЕС-  
ПРОЦЕССОВ НА АГРОПРЕДПРИЯТИЯХ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**  
**THE CONCEPT OF IMPLEMENTING BUSINESS PROCESS CONTROL  
IN AGRICULTURAL ENTERPRISES TO ENSURE ECONOMIC  
SECURITY**



**Черданцев Вадим Петрович**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента, ФГБОУ ВО «Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д.Н. Прянишникова» (614990 Россия, г. Пермь, ул. Петропавловская, д. 23), тел. +79194959301, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8628-8783>, [cherdantsev.vadim@yandex.ru](mailto:cherdantsev.vadim@yandex.ru)

**Cherdantsev Vadim Petrovich**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Perm State Agrarian and Technological University named after Academician D.N. Pryanishnikov (614990 Russia, Perm, Petropavlovsk str., 23), tel. +79194959301, ORCID: [http://orcid.org / 0000-0002-8628-8783](http://orcid.org/0000-0002-8628-8783), [cherdantsev.vadim@yandex.ru](mailto:cherdantsev.vadim@yandex.ru)

**Аннотация.** В современных условиях неопределенности производители сталкиваются со множеством проблем и рисков, спрогнозировать которые подчас невозможно. В этих условиях для эффективного управления предприятием требуется переориентация со стандартных инструментов и

методов, применяемых в рамках бухгалтерского либо управленческого учета на современные методы мониторинга. Такие методы основываются на концепции контроллинга, чрезвычайно востребованной сегодня в зарубежной практике управления бизнесом, поскольку представляет собой информационно-аналитический инструмент принятия и реализации управленческих решений, синхронизированный с системами бухгалтерского учета, анализа, планирования. Для российских товаропроизводителей контроллинг не является новшеством, однако он все еще сильно недооценен как инструмент эффективного управления бизнес-процессами. Для построения системы контроллинга бизнес-процессов предприятиям для обеспечения экономической безопасности требуется системное исследование его сущности, задач, основных концепций и нормативного правового регулирования. В статье рассматривается генезис развития системы контроллинга, а также использование имеющихся ресурсов и выявление потенциальных возможностей, сформированных за счет современных инструментов и методов контроллинга, при ведении управленческого учета.

**Abstract.** In modern conditions of uncertainty, manufacturers face many problems and risks that are sometimes impossible to predict. In these conditions, effective enterprise management requires a reorientation from standard tools and methods used in accounting or management accounting to modern monitoring methods. Such methods are based on the concept of controlling, which is extremely in demand today in foreign business management practice, since it is an information and analytical tool for making and implementing management decisions synchronized with accounting, analysis, and planning systems. Controlling is not an innovation for Russian commodity producers, but it is still greatly underestimated as a tool for effective business process management. To build a business process control system, enterprises need a systematic study of its essence, tasks, basic concepts and regulatory regulation in order to ensure economic security. The article examines the genesis of the development of the controlling system, as well as the use of available resources and the identification of potential

opportunities formed through modern controlling tools and methods in management accounting.

**Ключевые слова:** контроллинг, задачи контроллинга, модели системы контроллинга, бизнес-процессы, агропредприятие, управленческий учет

**Keywords:** controlling, controlling tasks, controlling system models, business processes, agricultural enterprise, management accounting

### **Введение**

В современных реалиях ведения бизнеса, предприятия любого сектора экономики, в том числе аграрного, испытывают на себе значительное влияние множества факторов как внешней, так и внутренней среды. Постоянно происходят изменения в налоговом законодательстве и бухгалтерском учете. Как показывает практика, зачастую управленческий учет на предприятиях агробизнеса превращается в формальный инструмент контроля и не выполняет заложенных в нем функций обеспечения экономической безопасности предприятия. Поэтому первостепенной задачей для производителей агропродукции является рациональная эксплуатация имеющихся ресурсов, а также выявление скрытых возможностей, сформированных за счет современных инструментов и методов контроллинга. В условиях высокого риска неопределенности актуальным направлением научного изучения является исследование концепции контроллинга с позиции эффективного управления бизнес-процессами агропредприятия.

### **Основная часть**

Первое упоминание контроллинга датируется пятнадцатым веком и за такой промежуток времени данное понятие претерпело множество интерпретаций. Между тем, точного определения до сих пор не сформулировано, поэтому необходимо привести в систему имеющиеся определения по периоду возникновения. (таблица 1)

Таблица 1

Периодизация понятия «контроллинг» в соответствии с осуществляемыми задачами [4; 5]

Этап развития	Выполняемые задачи контроллинга	Значение понятия «контроллинг»
I Этап (XV век)	-Осуществление подсчета денежных средств; -Контроль денег в казне и направлений их расходования.	Контроллинг – это управление государственным имуществом и контроль за объективностью их использования.
II Этап (XIX век)	-Направление действий руководящего состава на первоначальных этапах принятия решений; -Контроль и ревизия деятельности	Контроллинг – это анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия и ее ревизия с целью координации первоначальных управленческих решений.
III Этап (Начало XX века – 50-е гг.)	-Предоставление необходимой финансовой информации с целью достижения плановых показателей; -Анализ и разработка целевых показателей, оформление финансовой отчетности.	Контроллинг – это осуществление планирования деятельности на основе проанализированных данных первичного учета и контрольно-ревизионных действий.
IV Этап (Конец XX века)	-Сбор и систематизация наиболее значимых данных; -Корректировка целей, задач в формирующемся плане с учетом прошлых ошибок.	Контроллинг – это формирование стратегии на основании данных анализа, учета, контроля, а также ее возможная переоценка при возникновении непредвиденных факторов.
V Этап (2000-е гг. – настоящий момент)	-Осуществление непрерывного мониторинга внутренней и внешней среды предприятия; -Анализ достигнутых результатов деятельности, для формирования планов; -Быстрое реагирование на негативные факторы с переориентацией существующей стратегии предприятия; -Унификация методов сбора, учета, анализа, планирования и контроля деятельности с целью минимизации издержек на осуществление задач контроллинга.	Контроллинг – это ориентация на будущие результаты, эффективное и мгновенное реагирование на изменения внутренних и внешних факторов для непрерывного функционирования как отдельных структурных единиц, так и предприятия в целом.

Таким образом, мы можем заметить определенный генезис понятия «контроллинг»: от чисто финансового инструмента до базисного инструмента прогнозирования и планирования. Тем не менее, цель контроллинга остается неизменной – это синтез анализа и контроля на основе

мониторинга для принятия упреждающих решений по минимизации рисков экономической безопасности.

Прежде чем перейти непосредственно к теориям контроллинга, необходимо выявить предпосылки возникновения, определить причины, вызвавшие необходимость развития данной экономической категории. Основываясь на изучении работ российских и зарубежных исследователей сущности и принципов контроллинга, можно выделить ряд предпосылок для его возникновения.

Первая предпосылка связана с приходом рыночной экономики на смену плановой. Замена традиционных представлений об экономических отношениях, установка «во главе угла» прибыли, как приоритетной цели по повышению эффективности, снижению затрат предприятия, глобализация мировой торговли способствовали изменению технологии управления, прогнозирования и планирования в целом.

Усложнение структуры управленческого аппарата и технологии принятия решений можно рассматривать в качестве второй предпосылки. В связи с развитием рынка стали возникать крупные компании, имеющие множество филиалов, корпорации, где один руководитель уже не мог справиться с огромным потоком информации, а также принимать своевременные и объективные решения. В соответствии с этим стали возникать структуры, деятельность которых заключалась в проведении анализа правильности принимаемых решений (отдел контроллинга).

Увеличение информационного потока и асимметрия информации – это третья предпосылка возникновения контроллинга. В соответствии с усложнением организационной структуры, внутренних и внешних связей организации, руководящий состав находится в потоке постоянно изменяющейся информации, которую следует анализировать и принимать решения не менее качественно, чем прежде. Это способствует тому, что руководители просто теряются или не могут адекватно оценить выдвигаемые решения, поэтому появляется должность контроллера [9].

Четвертая предпосылка заключается в переориентации управленческого и бухгалтерского учета в деятельности предприятия – для принятия управленческих решений происходит переход от простого учета к более узконаправленному, информативному. Функциональные обязанности и выполняемые задачи бухгалтерии и управленческого состава отличаются. Возникший конфликт интересов возможно исправить только специально созданным органом, который занимался бы анализом отчетности, достигнутых финансовых результатов, на основании чего координировал и подсказывал возможные варианты решений руководящему составу.

Пятая предпосылка - негативное воздействие внешних факторов. Возникновение контроллинга в данном случае связано с тем, что такие ситуации как кризисы, войны, всевозможные катастрофы очень трудно предсказать. Но, в то же время, существует возможность подготовиться к ним заранее. Например, мировой экономический кризис 30-х годов привел к пониманию, что предприятиям необходимо качественно менять подход к планированию своей деятельности, ориентироваться не только на анализ достигнутых результатов, но и строить возможные сценарии развития [11].

Понятие «контроллинг» зародилось в Европе, но сама сущность и важные задачи были оформлены в США. В Европу же система контроллинга пришла в послевоенный период, и как концепция получила наибольшее развитие именно в Германии. В соответствии с этим были сформированы две основополагающие модели, на основе которых и строились в дальнейшем взгляды ученых, экономистов-теоретиков (рисунок 1).

Англо-саксонская (американская) модель системы контроллинга	Европейская (немецкая) модель системы контроллинга
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Модель подразумевает под собой концентрацию внимания в большей степени на учет, планирование, осуществление информационно-аналитической задачи с поступающими данными.</li> <li>• Что примечательно, в США как таковой термин «контроллинг» не применяется. Вместо него используют понятие «управленческий учет», который в американском понимании имеет расширенные функции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Модель контроллинга, сочетающая в себе философии контролирующего и управляющего менеджмента, который в какой-то степени связан с управленческим учетом, анализом данных.</li> <li>• Данная модель включает в себя такие направления как бюджетирование, стратегическое планирование, планирование инвестирования, проведение социально-экономических исследований</li> </ul>

Рисунок 1. Основные модели контроллинга как экономической категории

[10]

По сути, описанные модели подразумевают под контроллингом одни и те же функции и задачи, но при этом американская модель больше концентрирует внимание на первоначальном учете и анализе данных, в то время как немецкая обзревает предстоящую перспективу деятельности. Таким образом, зарубежные исследователи поступательно развили концепцию контроллинга: от понимания контроллинга как системы учета до системы стратегического планирования, что является основополагающим современным подходом в зарубежных исследованиях.

Если рассматривать российскую теорию и практику внедрения системы контроллинга, то как отдельная категория контроллинг в нашей стране возник в начале 90-х гг., вскоре после закрепления на законодательной основе основных принципов рыночных отношений. Так, в 2001 году в России была сформирована некоммерческая организация, которая называлась «Объединение контроллеров», целью которой было выполнение ранее охарактеризованных в научной работе функций и задач контроллинга [7].

Видение контроллинга российскими учеными отражает ранее отмеченный вывод, что контроллинг, так или иначе, тесно связан с менеджментом и управлением на предприятиях всех сфер экономики,

включая аграрную. Он выполняет учетную и информационно-аналитическую функцию, а также направлен на прогнозирование и моделирование деятельности предприятия в будущем.

Контроллинг, как было сказано ранее, не имеет нормативно закреплённого определения, которое давало бы четкое понимание его значения, кроме того, он вообще представляет собой мало изученную сферу управленческой деятельности. Тем не менее, можно проанализировать изменение понимания контроллинга в нормативной базе Российской Федерации. Но перед этим необходимо отметить несколько особенностей, например, то что контроллинг ученые связывают с понятиями бухгалтерского и управленческого учета, внутреннего контроля и аудита деятельности предприятия, в соответствии с чем можно выделить изменения в законодательстве, связанные именно с этими направления регулирования деятельности организаций (рисунок 2).

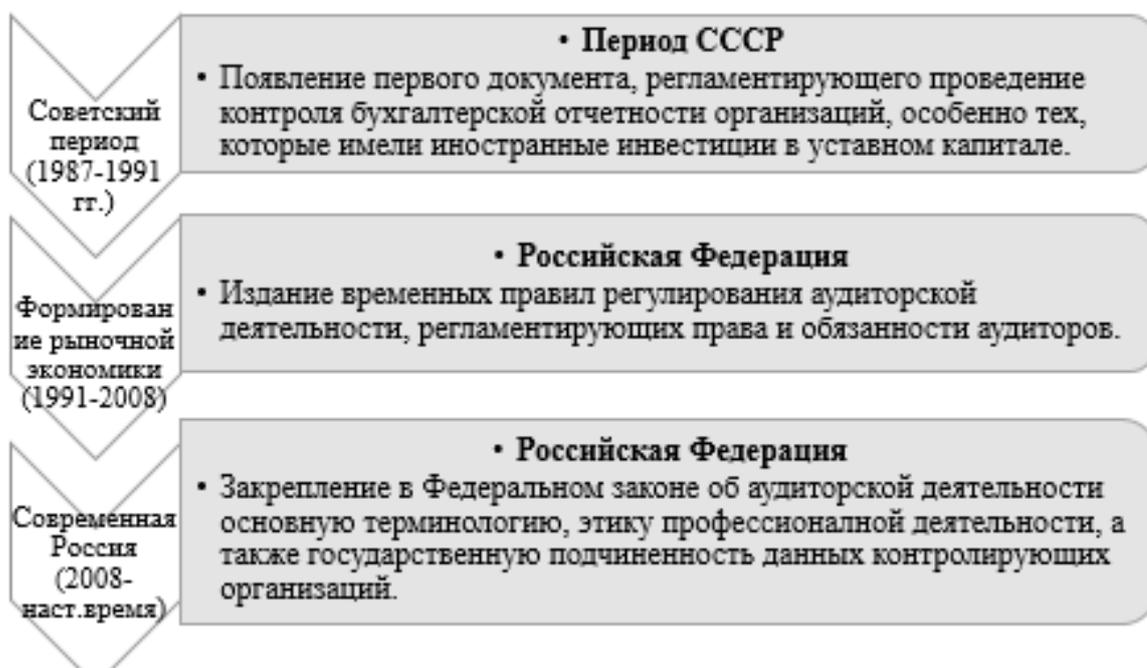


Рисунок 2. Периодизация развития контроллинга через аудиторскую деятельность

Анализируя советское законодательство в области аудиторской деятельности, можно заметить, что Постановлением Совета Министров

РСФСР от 25 декабря 1990 г. № 601 «Об утверждении Положения об акционерных обществах» впервые введено разделение аудита на внутренний, посредством собственной ревизионной комиссии, и на внешний, где контроль отчетности и деятельности в целом проводился специализированной организацией, при этом в полномочия аудитора входило визирование документов бухгалтерской отчетности, предполагающее проверку их достоверности [5].

Особое внимание уделялось тем предприятиям, которые получали инвестиции со стороны иностранных компаний. В данном случае, они обязаны были проходить аудиторскую проверку, а вся бухгалтерская документация сдавалась и подтверждалась только с заключением аудитора. Важным уточнением являлось то, что проверку могли проводить исключительно аудиторы РСФСР, а заключения иностранных аудиторских компаний не имели никакой силы. Любое отклонение от данных требований могло стать весомым основанием для привлечения предприятий и организаций к ответственности.

Период после распада СССР характеризуется тем, что Указом Президента Российской Федерации от 22 декабря 1993 г. № 2263 были утверждены временные правила аудиторской деятельности. Данный Указ в настоящий момент уже утратил свою силу, но в нем прописывались положения, касающиеся проведения независимого финансового контроля бухгалтерской отчетности и деятельности предприятия аудиторской организацией, имеющей лицензию на осуществление деятельности и наличие у аудиторов соответствующего аттестата. Указ выступал одним из главных нормативных документов, сопровождающих аудиторскую деятельность. Он стал началом правового обеспечения контроллинга, поскольку определял направления его развития в целом, и финансовый контроллинг в частности [4].

Далее развитие аудиторской деятельности в России связано с появлением нормативных правовых документов, заложивших основы контроллинга. В первую очередь, это Гражданский кодекс Российской Федерации,

определивший обязанность всех акционерных обществ проходить аудиторскую проверку в конце отчетного года, то есть, с его введением, был определен обязательный контроль со стороны независимой профессиональной организации, не связанной с предприятием имущественными интересами.

### **Область применения**

Финальным этапом правового регулирования контроллинга стал Федеральный закон от 30.12.2008 года № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности», ставший главным документом, регламентирующим аудиторскую деятельность и закрепивший контроллинг органов государственного управления. Помимо пояснения на официальном уровне значение понятий «аудитор», «обязательный аудит», «аудиторская деятельность», он включает в себя требования к лицам, осуществляющим аудит, и стандарты аудиторской деятельности, кодекс профессиональной этики (аудиторская деятельность должна быть профессиональна, конфиденциальна, независима и так далее), государственное регулирование аудиторских организаций. Таким образом, правовое регулирование контроллинговой деятельности обеспечивается специальным законодательством.

Помимо аудиторской деятельности, контроллинг тесно взаимосвязан с бухгалтерским учетом, так как первичный анализ экономического положения предприятий и организаций, происходит именно на основе данных финансовой отчетности и впоследствии формируются рекомендации и направления их дальнейшего продвижения. Бухгалтерский учет, также, как и аудит, прошел несколько этапов развития, каждый из которых, так или иначе, оказал влияние на становление контроллинга в России. [12].

Но, тем не менее, ни в одном нормативно-правовом документе до сих пор не закреплён понятийный аппарат контроллинга, как и нет отдельного документа, который бы освещал функции и задачи данной системы принятия управленческих решений на предприятии. Более того, множество концепций,

а вместе с ними и определений термина «контроллинг», ведут к тому, что его зачастую ошибочно приравнивают либо к понятию «менеджмент», либо к понятию «контроль». Проведенная систематизация в соответствии с эволюцией контроллинга позволила отделить эти три понятия на основе миссий всех трех экономических категорий (рисунок 3)

Миссия контроля	Миссия контроллинга	Миссия менеджмента
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ конечных результатов деятельности компании, определение отклонений от плана</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Информационная и консультационная поддержка менеджмента в процессе планирования, организации, управления и контроля использования ресурсов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выполнение плана и достижение целей компании с помощью планирования, организации, управления и контроля деятельности</li> </ul>

Рисунок 3. Миссии контроля, контроллинга и менеджмента на предприятии

Из представленных данных можно определить уникальность понятия «контроллинг», при этом широта этих понятий совершенно разная. Так, контроль может стать лишь одним из элементов контроллинга или менеджмента, в то время как сам контроллинг – одним из элементов системы менеджмента. Вместе с тем, контроллинг – это обособленная система, она функционирует самостоятельно и обеспечивает поддержку системы менеджмента за счет реализации таких основных функций, как:

- мониторинг бизнес-процессов, выявление проблем и определение направления изменений;
- информационное сопровождение процесса планирования и внедрения изменений;
- контроль и регулирование полученных результатов изменений бизнес-процессов и их влияния на экономическую безопасность предприятия.

В крупных агрохолдингах система контроллинга глубоко и прочно вошла в список ежедневных операций, которые призваны осуществлять оперативный сбор информации, ее обработку и активацию корректирующих мероприятий, которые позволят избежать проблем, либо снизить причиненный ущерб. Такие системы, конечно же, подходят не всем. Развитие контроллинга на таком уровне возможно только при наличии на агропредприятии достаточного количества собственных ресурсов: финансовых, трудовых, временных, информационных и технологических, наличие рабочих площадей и многих других [10]. В соответствии с этим, агропредприятия, являющиеся представителями малого и среднего предпринимательства, имеют множество характерных для них специфических признаков, которые затрудняют внедрение или доведение до масштаба крупных объединений систему контроллинга.

Говорить о наличии и развитии контроллинга на таких агропредприятиях крайне сложно, так как для полноценного ведения контроллинговой деятельности в них не хватает ни требуемых ресурсов, ни необходимых сотрудников. Как таковой, данный вид деятельности проявляется в них через выполнение следующей задачи – контроль и регулирование достигнутых результатов деятельности: ежедневно осуществляется мониторинг цен на сырье и комплектующие, в соответствии с уровнем цен меняется ценовая политика, осуществляется ежеквартальное составление отчетности, проверка основных показателей деятельности (ликвидности, рентабельности), а также обязательное осуществление аудиторской проверки по завершению отчетного года.

### **Выводы**

Проведя анализ использования системы контроллинга на агропредприятиях, отличающихся объемом выпускаемой продукции и имеющих различные формы собственности, следует отменить расхождения в понимании и использовании такой системы. Крупные агрохолдинги и сельскохозяйственные предприятия за счет имеющихся у них ресурсов

имеют возможность широко внедрять данную системы, что они с успехом и делают. Что же касается представителей малого и среднего агробизнеса, то они реализуют только часть возможностей контроллинга, что, возможно, замедляет их развитие и в целом снижает уровень экономической безопасности. В связи с этим, видится необходимость использование saniрующего контроллинга как основы всего процесса контроллинговой деятельности. Необходимо проводить анализ деятельности таким образом, чтобы предупреждать возникновение возможных проблем, тормозящих развитие аграрной сферы.

### **Список источников**

1. Данилочкин, С.В. Контроллинг как инструмент управления предприятием// С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина, Е.А. Ананькина. – Москва: ЮНИТИ, 2019. – 279 с.
2. Ивашкевич, В.Б. Стратегический контроллинг / В.Б. Ивашкевич. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2019. – 216 с.
3. Карминский, А.М., Примак А.Г. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, А.Г. Примак. – Москва: Финансы и статистика, 2019. – 256 с.
4. Климкович, Н.И. Развитие концепции контроллинга / Н.И. Климкович // *Oikonomos: Journal of Social Market Economy*. - 2021. - № 1 (19). - С. 96-105.
5. Куликова, Т.А. Развитие инструментария контроллинга производства / Т.А. Куликова // *Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе*. - 2021. - № 1 (37). - С. 65-77.
6. Куприянова, Т.А. Инновационный контроллинг в деятельности предприятий агропромышленного комплекса / Т.А. Куприянова// *Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики*. - 2021. - № 26. - С. 95-99.
7. Ланская, Д.В. Эволюция контроллинга / Д.В. Ланская // *Научный журнал КубГАУ*. – 2019. - № 93. С. 4-8.
8. Малышева, Л.А. Контроллинг организационных изменений / Л.А. Малышева. – Екатеринбург: ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2019. – 386 с.

9. Оганян, М.Ш. Сущность финансового контроллинга на предприятии / М.Ш. Оганян // Вестник Омского университета. – 2020. – № 1. – С. 148-151.
10. Плакидин, И.С. Исторические аспекты возникновения и развития концепции контроллинга в зарубежных странах / И.С. Плакидин // Финансы и кредит. – 2020. - № 20. – С. 65-74.
11. Попченко, Е.Л. Эволюция контроллинга: от «учетчика гороха» до «стратегического навигатора» / Е.Л. Попченко, О.В. Дмитриева, А.Ю. Усанов // Управленческий учет. – 2021.- № 6. – С. 40-48.
12. Розанова, И.М. Использование концепции жизненного цикла в экономическом анализе фирмы / И.М. Розанова // Современная экономическая теория. – 2021. - № 3. – С. 8-21.
13. Фалько, С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / С.Г. Фалько. – Москва: Финансы и статистика, 2018. – 272 с.
14. Щёголева, Т.В. Контроллинг как инструмент развития бизнес-процессов в системе товародвижения предприятия в условиях цифровой трансформации / Т.В, Щёголева, С.С. Жердев, С.С. Татаринцев // Цифровая и отраслевая экономика. - 2021. - № 4 (25). - С. 17-27.

### **References**

1. Danilochkin, S.V. Controlling as an enterprise management tool// S.V. Danilochkin, N.G. Danilochkina, E.A. Anankina. – Moscow: UNITY, 2019. – 279 p.
2. Ivashkevich, V.B. Strategic controlling / V.B. Ivashkevich. – Moscow: Master: INFRA-M, 2019. – 216 p.
3. Karminsky, A.M., Primak A.G. Methodological and practical foundations of building controlling in organizations / A.M. Karminsky, A.G. Primak. – Moscow: Finance and Statistics, 2019. – 256 p.
4. Klimkovich, N.I. Development of the concept of controlling / N.I. Klimkovich // Oikonomos: Journal of Social Market Economy. - 2021. - № 1 (19). - Pp. 96-105.

5. Kulikova, T.A. Development of production controlling tools / T.A. Kulikova // Models, systems, and networks in economics, technology, nature, and society. - 2021. - № 1 (37). - Pp. 65-77.
6. Kupriyanova, T.A. Innovative controlling in the activities of enterprises of the agro-industrial complex / T.A. Kupriyanova // Accounting, analysis and audit: problems of theory and practice. - 2021. - No. 26. - pp. 95-99.
7. Lanskaya, D.V. Evolution of controlling / D.V. Lanskaya // Scientific journal of KubGAU. – 2019. - No. 93. pp. 4-8.
8. Malysheva, L.A. Controlling organizational changes / L.A. Malysheva. – Yekaterinburg: LLC "Publishing house of UMTS UPI", 2019. – 386 p.
9. Ohanyan, M.S. The essence of financial controlling at the enterprise / M.S. Ohanyan // Bulletin of Omsk University. - 2020. – No. 1. – pp. 148-151.
10. Plakidin, I.S. Historical aspects of the emergence and development of the concept of controlling in foreign countries / I.S. Plakidin // Finance and credit. – 2020. - No. 20. – pp. 65-74.
11. Popchenko, E.L. The evolution of controlling: from the "pea accountant" to the "strategic navigator" / E.L. Popchenko, O.V. Dmitrieva, A.Yu. Usanov // Managerial accounting. – 2021.- No. 6. – pp. 40-48.
12. Rozanova, I.M. The use of the concept of the life cycle in economic analysis firms / I.M. Rozanova // Modern economic theory. – 2021. - No. 3. – pp. 8-21.
13. Falco, S.G. Controlling for managers and specialists / S.G. Falco. – Moscow: Finance and Statistics, 2018. – 272 p.
14. Shchegoleva, T.V. Controlling as a tool for the development of business processes in the commodity distribution system of an enterprise in the context of digital transformation / T.V., Shchegoleva, S.S. Zherdev, S.S. Tatarintsev // Digital and sectoral economics. - 2021. - № 4 (25). - Pp. 17-27.

© Черданцев В.П., 2024. Московский экономический журнал, 2024, № 3.