

УДК 33.012.4

¹Г. З. Тищенко, ²Ю. А. Бортник

¹ ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Смоленск

² ФГОБУ ВО «Российская Академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Смоленск

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА И КОНТРОЛЛИНГА С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Ключевые слова: контроллинг, конкурентоспособность, управленческий учет, цифровизация, бизнес-процессы.

Контроллинг предназначен для управления процессами анализа, корректировки и регулирования плановых и фактических показателей. Главной целью контроллинга является предотвращение кризисных ситуаций. Отклонения, которые могут возникнуть из-за неверного анализа могут в будущем дать неправильную оценку экономической среды. Система контроллинга является важнейшим элементом, формирующим систему управления организацией в целом. Современное управление, отвечающее всем мировым тенденциям, включает оперативное и стратегическое планирование. Суть оперативного контроллинга состоит в формировании средств и методов эффективного управления текущими задачами организации. Суть стратегического контроллинга состоит в формировании средств и методов эффективного управления стратегическими задачами организации. В статье представлена сравнительная характеристика этих видов контроля. К основным задачам контроллинга можно отнести: выявление ошибок в работе организации, координация их деятельности, это необходимо для повышения конкурентоспособности организации и предотвращения форс-мажорных обстоятельств. Еще одной задачей контроллинга является обеспечение информационной поддержки процесса планирования. Цель принципа контроля состоит в формировании двух отчетов о фактически достигнутых целях и задачах стратегического контроллинга. Информация должна предоставляться в форме письменных сообщений с предварительной оценкой их значимости. Именно письменная форма заставляет уведомителя более полно представлять ситуацию. Документирование позволяет в любое время получать информацию, а также оценить ее полноту. Таким образом, решения по операционным вопросам принимаются с учетом стратегических целей организации, что стимулирует реализацию оперативных и стратегических целей. Следовательно, взаимодействие управленческого учета и контроллинга может повысить конкурентоспособность организации и позволит достичь всех поставленных целей.

¹G. Z. Tishchenkova, ²Y. A. Bortnik,

¹Financial University under the Government of the Russian Federation, Smolensk

²Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Smolensk

INTERACTION OF MANAGEMENT ACCOUNTING AND CONTROLLING IN ORDER TO IMPROVE THE COMPETITIVENESS OF ORGANIZATIONS

Keywords: controlling, competitiveness, management accounting, digitalization, business processes

Controlling is designed to manage the processes of analysis, adjustment and regulation of planned and actual indicators. The main goal of controlling is to prevent crisis situations. Deviations that may occur due to incorrect analysis may in the future give an incorrect assessment of the economic environment. The controlling system is the most important element that forms the management system of the organization as a whole. Modern management that meets all global trends includes operational and strategic planning. The essence of operational controlling is the formation of tools and methods for effective management of the current tasks of the organization. The essence of strategic controlling is the formation of tools and methods for effective management of the strategic objectives of the organization. The article presents a comparative description of these types of control. The main tasks of controlling include: identifying errors in the work of the organization, coordinating their activities, this is necessary to improve the competitiveness of the organization and prevent force majeure. Another task of controlling is to provide information support for the planning process. The purpose of the control principle is to generate two reports on the actual achieved goals and objectives of strategic controlling. Information should be provided in the form of written communications with a preliminary assessment of their significance. It is the written form that makes the notifier more fully present the situation. Documentation allows you to get information at any time, as well as to evaluate its completeness. Thus, decisions on operational issues are made taking into account the strategic goals of the organization, which encourages the implementation of operational and strategic goals. Therefore, the interaction of management accounting and controlling can increase the competitiveness of the organization and will allow you to achieve all your goals.

В настоящее время все предприятия сталкиваются с большим объемом информации, которую необходимо обрабатывать для принятия правильных и эффективных управленческих решений. Это затрагивает все виды предпринимательской деятельности, включая бизнес-модели и цепочки поставок, а также вспомогательные функции, такие как качество людских ресурсов и бухгалтерского учета. «Цифровизация позволяет использовать различные новые формы сотрудничества между организациями, поставщиками, клиентами и сотрудниками. При этом цифровизация – вызов для действующих организаций, поскольку это требует от них осмысления их текущей стратегии и изучения новых возможностей для бизнеса с целью повышения их конкурентоспособности» [16, 261].

Организации сегодня занимаются информированием о действиях организации и руководства операционными процессами. Как таковая, бухгалтерская деятельность зависит только от предварительно разработанной информации, связанной, в первую очередь, с экономическими сделками.

Управленческий учет стремится производить информацию, которая обеспечивает большую ясность для принятия управленческих решений и усиливает восприятие определенности принимаемых мер. В организационных средах, когда сложности растут, общая реакция формальности управленческого учета повернулась в сторону реорганизации информации, чтобы обеспечить ее постоянный потенциал, снизить неопределенность, содействовать принятию эффективных управленческих решений. И, в этой связи, взаимодействие управленческого учета и контроллинга представляется эффективным средством с целью повышения конкурентоспособности организаций [18, с.121].

Цель исследования – повышение конкурентоспособности организации с помощью функционального взаимодействия управленческого учета и контроллинга.

Результаты исследований

Сама концепция контроллинга в первую очередь предназначена для управления процессами анализа, корректировки и регулирования плановых и фактических показателей, для того чтобы избежать отклоне-

ний или ошибок в контент-плане организации. Большой разброс мнений существует по поводу целей и задач контроллинга, ряд из них представлен в таблице 1.

Таким образом, целью контроллинга является предотвращения возникновения кризисных ситуаций. Отклонения, возникшие в результате неверного анализа ситуации в организации, могут в будущем дать неправильную оценку условиям экономической среды для конкретной организации. По мнению Е.Л. Попченко «контроллинг в первую очередь ориентирован на поддержку процессов принятия решений. Он должен обеспечивать адаптацию традиционной системы учета организации к информационным потребностям лиц, принимающих решения, т.е. функции контроллинга включают создание, обработку, верификацию и представление управленческой информации системы» [20 с. 2779].

Все показатели переплетаются между собой и тесно взаимосвязаны друг с другом. Иными словами, для принятия решений необходимо обеспечить уполномоченное лицо актуальной информацией, поскольку это особенно важно для принятия решений, сопряженных с большими рисками [11 с. 89].

Система контроллинга является важнейшим элементом, формирующим систему управления организацией в целом. Современное управление, отвечающее всем мировым тенденциям разделено на две группы: оперативное (краткосрочное планирование) и стратегическое (долгосрочное планирование). Из этого следует, что контроллинг принято понимать, как систему включающую в себя множество аспектов, подсистем и стратегий.

Сущность операционного контроллинга заключается в формировании средств и методов эффективного управления текущими задачами организации.

Сущность стратегического контроллинга заключается в обеспечении выживания организации, его ориентации на потенциал успеха, который можно охарактеризовать, как шансы и риски [14 с.308]. Суть операционного контроллинга заключается в формировании средств и методов эффективного управления текущими задачами организации, которые можно определить, как эффективность и мобильность.

Таблица 1

Цели и задачи контроллинга

Автор	Цели	Задачи
Е.А. Анисьена, Н.Г. Данилова	Ориентации на управленческий процесс для достижения всех целей, стоящих перед организацией	Выделяются на каждом этапе процесса управления: – планирование; – организация; – стимуляция; – контроль и регулирование.
Ю.П. Анисьена	Предупреждение возникновения кризисных ситуаций	-идентификация и корректировка проблем деятельности организации; – контроль и регулирование; – информационный процесс планирования
И.В. Бород, Э.К. Василевская	Определяются целью деятельности организации, контроллинг имеет способность создавать предпосылки для успешной и продуктивной работы организации в ближайшей перспективе	Обеспечение дополнительными функциями: -информационная поддержка управления; -координация в организационной сфере и в функциональной сфере; -обеспечение единства и взаимосвязи различных управленческих функций; -набор аналитических задач.
Е.Л. Попченко, Н.Б. Ермакова, А.М. Корсунский	Вытекают из организации и могут отражать результаты, например, в достижении определенного уровня прибыли, рентабельности.	Выделяются с точки зрения функций: – бухгалтерский учет, – процессы планирования, контроля и регулирования, – информационные и аналитические потоки.

Таблица 2

Инструментарий контроллинга

Применение	Инструменты	Период действия
Учетная информация	Годовые и промежуточные отчёты Отчетные формы Учетные показатели Используются методы планирования и анализа	Текущий
Организационная информация	Документооборот	Плановый
Процесс планирования	Работа с объемами заказов ABC-анализ Анализ слабых мест компании Анализ продаж и потребления Оценка рентабельности начала производства сырья для производства собственной продукции Методы логистики Сравнительный анализ оценка потенциала SWOT-анализа Карты восприятия Диаграмма оценки качества услуг Ганта Расчет планирования потенциала на уровне фонда Цены Анализ входного барьера	Плановый
Мониторинг и контроль	Система раннего оповещения Анализ расходов Анализ соответствия показателя (плановый и фактический) Анализ пробелов	Плановый

Суть стратегического контроллинга содержится в снабжении мобильности организации, ее ориентировании на возможность успеха, которые можно характеризовать, как высоко рискованный инструмент. «Существует взаимосвязь между операционным и стратегическим контроллингом. В стратегической формулировке вопроса всегда доминирует вопрос операционной целесообразности и наоборот. Операционные проблемы рентабельности не могут быть идеологическими в пренебрежении стратегической формулировки вопроса. Эта взаимосвязь всегда носит фундаментальный характер» [8 с.256]. В этом случае контроллинг представляет собой сложную систему, которая объединяет различные элементы управленческих функций и использующую их при решении операционных и стратегических задач. Как следствие, контроллинг дает комплексное представление о финансово-хозяйственной деятельности организации в прошлом, настоящем и будущем.

Поскольку контроллинг ориентирован на поддержку процесса принятия взвешенных управленческих решений, то его основная цель состоит именно в том, чтобы ориентировать процесс принятия решений на достижения стратегических целей организации [17, с. 318]. И поэтому, контроллинг должен обеспечивать выполнение следующих функций:

- обеспечивать информационную поддержку принятия управленческих решений;
- поддержание и координация управленческого аппарата для достижения целей организации;
- создание единой информационной системы для управленческого аппарата;
- сжатие сбережений на создание данной системы и обеспечение её рационального управления.

Достижение большей масштабируемости, повышение рентабельности результативности организации также выделяются в качестве ключевых целей и компонентов контроллинга [22, с.272]. Достижения этих экономических показателей должно основываться на определенных контролирующих функциях, представленных ниже:

– контроль и анализ эффективности работы всех агрегатов;

– включение методологических методов принятия решения их координация, а также мониторинг этой методологии;

– исследование экономических показателей организации.

«Регулярный контроль экономических показателей организации направлен в основном на баланс показателей прибыли и затрат. Баланс достигается тем, что за определённые интервалы значения этих показателей сравниваются с фактическим состоянием и определяется необходимость вмешательства для достижения необходимого состояния с целью повышения конкурентоспособности организации» [10 с.26].

Функция предоставления аналитической информации заключается в предоставлении руководству необходимой информации для решения и корректировки стратегии развития организации.

Функция ведения методологии заключается в переоценке стратегий, корректировки или изменения целей. Эта функция выполняется с использованием анализа отклонений, различных показателей, и общих результатов деятельности организации.

В основе европейской концепции взгляда на контроллинг лежит лишь внутренний учёт в различных формах, таких как плановый, контролирующий, документальный и т.д., в то время как внешний бухгалтерский учёт напротив не входит в задачи контроля:

– координация и консультация при составлении бюджета;

– координация при стратегическом планировании;

– координация в долгосрочной перспективе;

– управление расчётами и результатами затрат;

– управление внешней и внутренней информационной службой [21, с.110].

По мнению Е. Ермалаевой «основными задачами контроллинга являются выявление ошибок в работе организации, координация их деятельности, целью которых является предотвращение форс-мажорных ситуаций и повышение конкурентоспособности организации. По её мнению, решение всех этих проблем связано с:

– чётким определением её фактического состояния и состояния всех структурных подразделений;

– прогноз состояния и поведение экономических показателей организации в текущий момент;

– выяснением причин отклонений значений показателей;

– поиск «узких мест» в организации» [2 с.102].

Сама система ведения контроллинга ориентирована в первую очередь на управленческие процессы, и в частности снижения риска неправильного управленческого решения. Она снабжает традиционные системы учета информацией по организации, подводит к информационным потребностям современных экономических реалий, управленческому риску, т.е. функции контроля включают в себя создание, обработку, верификацию и представление отчетности о своей работе.

Следующая задача контроллинга – обеспечение информационной поддержки процесса планирования. Решение её связано с определёнными факторами, такими как:

– разработка методов планирования;

– предоставление актуальной информации для планирования;

– анализ и разработка предложений по снижению уровня отклонений;

– контроль фактических и запланированных результатов [12 с.1076].

Целью принципа контроля фактических и запланированных результатов является создание двух отчётов о фактически достигнутых целях и задачах стратегического контроллинга. Информация должна предоставляться в форме письменных сообщений с предварительной оценкой их значимости. Именно письменная форма заставляет осведомителя более вдумчиво и полно представлять ситуацию. Принцип документирования позволяет в любое время получать информацию, а также оценивать достоверность её полноты. Благодаря документированию, решение по операционным вопросам принимается с учётом стратегических целей организации, что стимулирует реализацию оперативных и стратегических целей.

Задачи управления организацией реализуются посредством специальных

инструментов. Инструментарий имеет свою специфику и зависит от конкретной концепции службы управления. В связи с этим зарубежные и отечественные учёные до сих пор не пришли к единому перечню таких инструментов. Так, Каромин О.М., Окунев Н. И., П.И. Штурман, рассматривая инструменты контроллинга, утверждают что основным среди этих инструментов является анализ бухгалтерского баланса, а также отчёта о финансовых результатах [7, с. 219]. Обобщая их теории отмечается что при исследовании бухгалтерского баланса и отчёта о финансовых результатах в организации как правило используются следующие инструменты:

– показатели валлативности;

– финансовые показатели выявления причин отклонений;

– показатели, используемые как, правило банками для проверки мобильности и платёжеспособности своих клиентов.

– показатели KPI.

Моисеенко И.А. отмечает, что «цикл управления включает в себя итерационные этапы планирования, регулирования и управления. Этап планирования цикла управления осуществляется с помощью технологии «противоток»: сначала осуществляется планирование «сверху вниз», т.е. разрабатываются методы планирования, планы по уровням согласовываются и детализируются. Затем идет противоток снизу/вверх» [4, с.62].

Основные инструменты оперативного и стратегического контроллинга включает в себя:

1. Система прямых затрат – это инструменты управленческого учёта, основанные на классификации расходов по фиксированным и переменным затратам, классифицируя их по видам, носителям и т.д.

2. Точка безубыточности – является методом контроля, определяющим минимальный объем продаж (при стабильном уровне постоянных затрат) при котором организация может с одной стороны обеспечить деятельность безубыточности в плановом периоде, с другой – создать условия для поддержания уровня вариативности.

3. Анализ ABC – его сущность состоит в выявлении наиболее ценных показателей, имеющих наибольшую долю

в общем наборе показателей. Он используется при выборочном отборе наиболее ценных клиентов либо поставщиков для организаций.

4. SWOT-анализ – анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз – это стратегический метод контроля который направлен на устранение узких сторон организации и нейтрализацию рисков, эффективное использование потенциала сильных сторон а также использование дополнительных возможностей скрытых возможностей.

5. Бренд маркетинг – это непрерывный процесс анализа и сравнения товаров/услуг, методов организации управления. Метод сравнения текущих параметров в организации с аналогичными параметрами других структурных подразделений и других организаций.

6. Анализ инвестиционного портфеля – это наиболее эффективный инструмент, используемый для оптимизации портфеля ценных бумаг. Он является самым распространённым финансовым инструментом для инвестора. По аналогии с данным инструментом, как правило, анализируют и категории продуктов либо услуг организации.

7. Внутренняя система досрочного реагирования – представляет собой информационную систему, сигнализирующую о возможных рисках, влияющих как из внешней среды, так и микросреды организации [9, с.314]. Полный перечень инструментов контроллинга представлен в таблице 2.

На сегодняшний день в основном используют инструменты, как правило, лишь стратегического контроллинга, поскольку здесь существует возможность координации и регулирования деятельностью организации только при наличии чёткого плана на будущее, то есть стратегии бизнеса субъекта, эффективность и конкурентоспособность которых обеспечивает именно стратегический контроллинг.

В настоящее время большое значение в управленческом учете и контроллинге имеет цифровизация бизнес-процессов. Цифровизация повлияла на все виды предпринимательской деятельности, включая бизнес-модели и цепочки поставок, а также вспомогательные функции, такие как человеческие ресурсы

и бухгалтерский/управленческий учет. Цифровизация позволяет использовать различные новые формы сотрудничества между компаниями, поставщиками, клиентами и сотрудниками, ведущие к новым продуктам и услугам. При этом цифровизация – вызов для действующих организаций, поскольку это требует от них осмысления их текущей стратегии и изучение новых возможностей для бизнеса [13, с.196].

Некоторые организации уже внедрили аналитику данных и автоматизированное прогнозирование технологий, использование (или объединение) методов временных рядов, машинное/глубокое обучение, и/или моделирование. Основные проблемы включают выявление и адекватное применение соответствующих методов, и – что еще более важно – правильное сочетание «человек и машина» в процессе подачи информации [19, с.20].

Цифровизация внутри организаций привела к созданию больших объемов данных, которые продолжают расти ускоряющимися темпами и становятся более разнообразными и формообразующими. Между организациями и организационными платформами рост больших данных и их влияние на управленческий контроль, а также на принятие решений меняет управленческую зависимость. Большие данные и новые режимы контроллинга, связанные с ростом цифровых технологий расширяют возможности использования как структурированной, так и неструктурированной информации в целях контроля и повышения конкурентоспособности организаций.

Кроме того, сама архитектура калькуляции затрат изменилась как взаимосвязь между представляемыми данными, информацией и знаниями.

Информационные материалы в организациях изменились намного меньше, чем какие-либо аспекты бизнес-процессов или процессов управленческого учета и контроллинга, и сегодня остаются в отрыве от приложений цифровых технологий. Конечно, практически во всех отраслях промышленности, включая производство, транспорт, здравоохранение, оборону, энергетику, услуги и деятельность государственного сектора затрагиваются процессы цифровизации.

Скорость, с которой организации преобразуют данные в действия и использование гетерогенных форм данных, полученных из различных экономических и социальных источников, а также гибкость в отношении смешения экономических, оперативных, структурированных, неструктурированных, качественных и количественных потоков информации, огромны. Как таковая, бухгалтерская деятельность зависит только от предварительно разработанной информации, связанной в первую очередь с экономическими сделками, с некоторой связью с нефинансовыми информационными потоками и представляет собой часть управляющей информации [15, с.109].

Эффективное использование управленческой информацией помогает справиться с управлением неопределенностью. Многие виды бухгалтерской управленческой деятельности в организациях стремятся производить информацию, которая обеспечивает большую ясность для принятия управленческих решений и усиливает восприятие определенности принимаемых мер. В организационных средах, когда сложности развития бизнеса растут, общая реакция формальности управленческого учета заключалась в реорганизации информации для обеспечения ее постоянного потенциала неопределенности, сокращения

и содействия принятию управленческих решений. Увеличение информационных потоков между организациями в операционных процессах и принятии решений обусловили новые подходы к управленческому учету (например, калькуляция затрат на основе работ, целевая калькуляция затрат, сбалансированные карты показателей, стандартные системы калькуляции и т.д.), которые стали формализованными мерами управленческого контроля во многих организациях. Таким образом, изменения в управленческом учете, как правило, включают в себя принятие стандартизированных механизмов корпоративного контроля, которые отражают новые потребности в области производства информации и обмена ею.

Выводы

Система контроллинга является важнейшим элементом, формирующим систему управления организацией в целом. Взаимодействие управленческого учета и контроллинга может повысить конкурентоспособность организации и позволит достичь поставленных целей.

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансовому университету.

Библиографический список

1. Нечеухина Н.С., Мустафина О.В., Куклина Л.Н. Конкурентоспособность различных сегментов потребительского рынка региона // Экономика региона. 2018. Т. 14. № 3. С. 836-850.
2. Крамлик О.Ю., Чудакова С.А., Екименкова Е.Н. Взаимосвязь бухгалтерского, управленческого и производственного учета // Становление и развитие предпринимательства в России: история, современность и перспективы: Сборник материалов ежегодной Международной научно-практической конференции. 2017. С. 100-104.
3. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. М.: Финансы и статистика, 2016. 779 с.
4. Моисеенко И.А. Налоговая политика в системе стабилизации хозяйственного комплекса // Финансы и кредит. 2016. № 21 (645). С. 57-66.
5. Мухина Е.Р. Взаимосвязь систем контроллинга, управленческого учета и управления затратами // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2016/03/65342> (дата обращения: 21.05.2021).
6. Киселев А.А. Проблемы понимания сущности стратегии управления организациями и необходимости ее учетно-аналитического обеспечения // Сборник научных трудов по материалам Международной очно-заочной научно-практической конференции. 2016. С. 28-33.
7. Рохлин В.Е., Ветровая Е.Н., Полянский А.В. Управление стратегической конкурентоспособностью промышленной организации на основе развития его потенциала / под ред. А.Е. Карлика. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2018. 262 с.

8. Рындин А.Г., Шалаев Г.А. Организация финансового менеджмента на предприятии. М., 2016. 315 с.
9. Рябова Е.В. Управленческий аспект и роль финансового контроля в современных условиях // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2018. № 24. С. 312-317.
10. Селезнева Н.Н., Ионава А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами. М.: Финансы и статистика, 2016. 576 с.
11. Скляренко В.К., Рудников В.М., Вакуленко Н.Б., Кучеренко А.И. Экономика организации (в схемный, таблицах, сокращениях): Учебное пособие / Под ред. проф. В.К. Скляренко, В.М. Прудникова. М.: ИНФРА-М, 2017. 345 с.
12. Тищенко Г.З., Шеломенцева М.В. Современные направления развития контроллинга в условиях цифровой трансформации отечественной экономики // Экономика и предпринимательство. 2018. № 1 (90). С. 1074-1079.
13. Никулин Р.А. Современная проблематика обеспечения конкурентоспособности предприятия // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2018. № 5 (72). С. 194-202.
14. Стоянова Е.С. Финансы менеджмент: теория и практика. М.: Изд. «Перспектива», 2016. 460 с.
15. Тихомирова В.А., Андреева Г.И. Основы управления сегментом: Современные тенденции в управлении. Финансы и статистика М.: 2018. 215 с.
16. Водождокова З.А., Тлехурай-Берзегова Л.Т., Хуажева А.Ш., Даурова Н.З. Финансовый мониторинг как инструмент управления финансами организации в кризисных экономических условиях // Russian Economic Bulletin. 2020. Т. 3. № 3. С. 258-263.
17. Сафронова А.А. и др. Формирование системы финансового менеджмента: теория, опыт, проблемы, перспективы: Коллективная монография. М., 2018. 226 с.
18. Костюкова Е.И., Фролов А.В., Медведева Е.А. Управленческий учет в условиях применения концепции жизненного цикла продукции // Современная экономика: проблемы и решения. 2020. № 1 (121). С. 118-125.
19. Lozhkina S., Kovalerova L., Savinova E.A., Baranova I., Tishenkova G., Petushkova G.A. Improvement of methodological approaches to the formation of a system of criteria for selecting venture financing facilities. *Espacios*. 2020. V. 41. № 1. P. 20.
20. Sapozhnikova S., Kramlikh O., Chudakova S., Kuptsova V.V., Lavrova E. Formation of functioning mechanism of housing and utilities sector of region: The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences *EpSBS*. 2019. P. 2774-2782.
21. Lozhkina S.L., Borovikova T.V., Ionova N.V., Tishenkova G.Z. State incentive measures for innovation with reference to the type of regional development. *Espacios*. 2020. V. 41. № 25. P. 109-119.
22. Lozhkina S.L., Borovikova T.V., Tishenkova G.Z., Petushkova G.A., Lozhkin V.A. Economic and legal factors of digitalization in Russia. *Espacios*. 2020. V. 41. № 27. P. 267-275.