

ШУАЙБУЕВА З.Д.Ж.

## КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПИЩЕВЫХ И ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК

**Аннотация.** При рыночных отношениях, которые характеризуются многообразием форм собственности, правом предприятий на полную хозяйственную самостоятельность и распоряжение собственными результатами труда, например, это касается формирования основного и оборотного капитала, распределения прибыли, выхода на внешние рынки, создаются объективные экономические условия, возникает необходимость применять иные методы управления, в первую очередь контроллинга. Отечественным пищевым и перерабатывающим предприятиям АПК следует применять собственную систему контроллинга, основная цель которой будет заключаться в развитии и внедрении новых методов и технологий управления, состоять из основных работ, направленных на решение организационных, экономических и управленческих проблем, создавать новые организационные структуры, разрабатывать стратегическое развитие предприятия. На сегодняшнее время целесообразно перейти к методам и формам управления в соответствии с мировыми и передовыми отечественными достижениями по ключевым направлениям контроллинга, состоящим из: инновационно-инвестиционного управления, бизнес-планирования, реинжиниринга, бюджетирования, внутрифирменного планирования, маркетинга, координации, учета, социально-экономической ориентированности деятельности предприятия, реструктуризации и диверсификации различных его видов.

**Ключевые слова:** предприятия АПК, стратегическое развитие, контроллинг, технологии управления, методы управления, бизнес-планирование, реинжиниринг, бюджетирование, планирование, маркетинг, координация, учет, реструктуризация, диверсификация.

SHUAIBUEVA Z.D.

## CONTROLLING AS AN INSTRUMENT OF HIGHLY EFFECTIVE MANAGEMENT AT FOOD PRODUCING AND PROCESSING ENTERPRISES OF THE AIC

**Abstract.** In the cases of market relations that are characterized by a multitude of forms of ownership, the right of enterprises for full economic independence, and disposition of their own results of work, for instance, when it concerns forming the capital assets, profit distribution, entering overseas markets, objective economic conditions are formed, and a need arises to use different methods of management, and controlling, first and foremost. Domestic food producing and processing companies of the AIC should use their own system of controlling the main goal of which will be in development and implementation of new methods and technologies of management consisting of the main tasks directed towards solving organizational, economic and managerial problems, creating new organizational structures, putting together strategic plans of development for an enterprise. At the present moment it is desirable to move towards the methods and forms of management in accordance with the world and leading domestic achievements on key areas of focus of controlling consisting of the following: the innovative-investment management, business planning, re-engineering, budgeting, inter-company planning, marketing, coordination, accounting, social-economic orientation of activity of the enterprise, restructuring and diversification of its different types.

**Keywords:** the AIC enterprises, strategic development, controlling, technologies of management, methods of management, business planning, re-engineering, budgeting, planning, marketing, coordination, accounting, restructuring, diversification

---

На современном этапе развития страны, для которого характерны глубокие социально-экономические преобразования, необходимо внедрение системы контроллинга в деятельности всех служб и подразделений предприятий в управлении на макро- и микроуровне экономикой. Реальный переход к рыночной экономике может быть лишь тогда, когда повсеместно и постоянно применяется учет и контроль. Анализируя развитие современной рыночной экономики, можно сказать о том, что самой эффективной ее моделью является социально ориентированное хозяйство, определенное взаимосвязью с оптимальными формами государственного воздействия. Следовательно, что все уровни управления экономикой должны быть подвержены контроллингу.

В ходе исследования было выявлено, что реформирование общественного строя, передача имущества государства в частную собственность были проведены с большими потерями и сложностями. С наибольшими трудностями сталкивается сфера управления, поскольку руко-

водством в этой сфере не удалось освоить современные методы и формы управления, которые присущи рыночной экономике. Помимо этого уровень образования управленческого персонала не достигает профессионального уровня менеджеров рыночной экономики.

В последнее время на многих предприятиях пищевой промышленности АПК наблюдается спад объемов производства, старение основных производственных фондов, снижается научно-технический уровень, отмечается нестабильность социально-экономической и финансовой деятельности [3, 4, 8, 12]. В основном это связано с тем, что недостаточно используются эффективные формы управления каждым хозяйствующим субъектом, который входит в состав АПК и пищевой промышленности. В настоящее время предприятиям пищевой и перерабатывающей промышленности необходима комплексная методология и инструментарий, с помощью которых можно осуществить модернизацию организационной и информационной структур, найти решения для базовых проблем развития, предопределить стабильные успехи не только в настоящем, но и в будущем. Зарубежный опыт в части достижений контроллинга может служить инструментом высокоэффективного управления. [14].

Отечественным пищевым и перерабатывающим предприятия АПК следует применять систему контроллинга. Это объясняется тем, что происходит:

- быстрая смена принципов управления экономикой, переход на рыночные отношения;
- разрыв требований между внешней и внутренней средой предприятий;
- острая конкурентная борьба за рынки сбыта продукции;
- желание получить значительную доходность при отсутствии достаточных финансовых средств для развития;
- нестабильность внешней среды, характеризующаяся дополнительными требованиями к системе управления предприятием;
- смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего;
- увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, необходимость повышения гибкости предприятия;
- необходимость непрерывного отслеживания изменений, которые происходят во внешней и внутренней средах предприятия;
- необходимость продуманной системы действий, связанной с обеспечением выживаемости предприятия и избеганием кризисных ситуаций;
- усложнение системы управления предприятием, которая выдвигает требования, связанные с координацией действий внутри предприятия;
- недостаток релевантной (существенной, значимой) информации, которая необходима для того, чтобы построить специальную систему информационного обеспечения управления и др.

В условиях рыночной экономики предприятия пищевой и обрабатывающей промышленности АПК ориентируются на удовлетворение спроса и потребностей рынка, на производство той продукции, по которой имеется неудовлетворенный спрос у конкретных потребителей, покрытие которого за счет выпускаемой предприятием продукции позволит ему получить необходимую для развития прибыль. Из этого следует, что функционирование рыночной среды, эффективное использование всех видов ресурсов, правильное распределение средств по сферам управления нуждается в применении системы контроллинга. Рынок, который заставляет предприятия постоянно стремиться снизить риски, повысить эффективность производства, предполагает оптимальное принятие решений управленческим персоналом, который отвечает за конечные результаты их деятельности. Учитывая состояние рыночной среды, необходимо быстро корректировать цели и плановые программы развития предприятий, проконтролировать деятельность всех его служб и подразделений. С этой целью требуется создать особую систему управления, характерную для рыночных условий, с учетом приоритетов, специфики и сложившихся организационных условий российской действительности.

Рыночная экономика должна обеспечить реальную экономическую свободу для большинства людей. Следовательно, необходимо создание адекватных рынку систем, связанных с управлением, контролем и культурой производства, которые помогли бы достичь высокой производительности труда, эффективности, динамичности, адаптивности производства к разнообразным требованиям персонала предприятий и потребителей продукции. Такими способностями обладают менеджеры, владеющие наиболее эффективным управлением предприятия,

соответствующим комплексом знаний. Особое значение для пищевых и перерабатывающих предприятий АПК отводится современной теории и практики менеджмента [5, 7, 9, 15, 16]. Переходом российской экономики к рыночным отношениям предопределено возникновение необходимости изучать современные формы и методы управления, организации, координации, контроля, планирования и учета. Экономической категорией, которая объединяет в своем понятии все вышеперечисленные виды деятельности, принято считать систему контроллинга на предприятии. Применение этой совокупности форм и методов на практике является первоочередной задачей и главным резервом материально-хозяйственного благополучия предприятий АПК. Поскольку отечественные предприятия широко выходят на мировые рынки, глубокое изучение международной практики применения системы контроллинга становится необходимостью.

Следует обратить внимание на то, что даже с учетом имеющихся финансовых затруднений, отсутствием инвестиций, отечественных инновационных и научно-технических разработок в последнее время прослеживается тенденция укрепления положения отечественных предприятий на рынке, придание бизнесу стабильного положения. Это требование времени, необходимое для того, чтобы выжить в условиях конкурентной борьбы, слабой законодательно-налоговой и финансово-кредитной систем. Пищевые и перерабатывающие предприятия АПК ищут адекватные методы и формы управления, основные направления развития которых заключаются:

- в изменении условий функционирования хозяйственных механизмов;
- в преобразовании способов и критериев принятия управленческих решений;
- в научно обоснованной разработке и быстрой реализации стратегии и тактики предприятий в рыночных условиях;
- в эффективном использовании ресурсов на основе использования методов контроллинга;
- в активном использовании новых возможностей управления;
- в применении эффективных легальных методов хозяйственного маневрирования.

Преобразования, которые происходят в нашей стране, делают жизненно важной проблему эффективного использования зарубежного опыта. Качество продукции, конкурентоспособность ее в рыночной среде, поэтапный контроль ее производства зависит от условий и принципов функционирования предприятий, результатов его деятельности. Предвидеть рыночную ситуацию, контролировать ее продвижение к потребителю — является важным условием, для того чтобы приспособиться к конкретным рынкам.

Эти главные функции должны быть предусмотрены пищевыми и перерабатывающими предприятиями АПК, в первую очередь, на стадии разработки новой продукции, модернизации, реструктуризации и диверсификации производства. При этом важно, чтобы разработка стратегии была направлена на то, чтобы быстро продвинуть продукцию к потребителю и развить каналы ее товародвижения.

Наличие, использование финансов и контроль за их распределением, определяет структуру рыночных отношений, механизм их регулирования. Финансовая система — это неотъемлемая часть рыночных отношений, важнейший инструмент реализации экономической политики. В последние десять лет социально-ориентированную значимость приобрела проблема, связанная с исследованием финансов, выявлением особенностей, возникающих при их аккумулировании и распределении, разработкой способов более полного их использования, применением системы контроллинга, позволяющим следить за оптимальностью расходования финансов в интересах предприятия и в целом государства. Не применяя разнообразные эффективные финансовые институтов, которые выработаны мировым сообществом, невозможно достичь делового успеха.

В ходе исследования было выявлено, что основа финансовой устойчивости предприятий заключается в результатах эффективной организации производства, труда, управления, контроля за всеми видами ее деятельности. Государством, местными органами самоуправления, общественными организациями, рыночной средой, партнерами, поставщиками сырья и потребителями продукции может позитивно и негативно оказываться воздействие на деятельность предприятия. Применение системы контроллинга — это признанный эффективный инструментарий, с помощью которого можно снизить отрицательные факторы. Это определяет необ-

ходимость эффективного управления действиями внутренних и внешних факторов.

Так как внешняя среда предприятий часто подвергается изменениям и преобразованиям, которые имеют значительное влияние на их деятельность, руководителям предприятий следует изучить, учесть их внести изменения в стратегию и тактику функционирования. Руководители предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности должны учитывать изменения в политической и финансово-экономической сферах государства, чутко реагировать на изменения рыночной среды, обладать способностями выработки рациональных способов реагирования на внешние воздействия, корректировать деятельность различных служб, принимать новые управленческие решения с помощью системы контроллинга. Это необходимое условие обеспечения стабильного управления и стратегического развития предприятия.

Нестабильные рыночные отношения и несовершенство законодательно-правовой базы требует от предприятий управления рисками [10, 13]. Следовательно, руководителям предприятий необходимо владеть методами управления рисками, что позволит их избежать или минимизировать. Риски бывают внутренние (они поддаются предвидению, и их можно уменьшить), и внешние (они не всегда поддаются снижению с помощью управления). Поэтому предприятиям следует применять систему контроллинга, поскольку она позволяет снизить уровень рисков.

В ходе исследования было выявлено, что применение контроллинга помогает обновить производство, повысить качество и конкурентоспособность продукции, выпустить новые виды высококачественной продукции, принимать решения, связанные с установлением новой цены на продукцию, исходя от ее качества и объема предложений, установить тесные взаимовыгодные контакты с поставщиками сырья и потребителями продукции, изучить рыночную среду, выработать приемы по ускорению оборачиваемости готовой продукции, аккумулировать средства для покрытия, избежать или минимизировать риски [1, 2, 6, 11].

Неприменение системы контроллинга, неточности в оценки руководством предприятий темпов роста производства продукции может быть причиной того, что предприятия будут низкорентабельными, убыточными и даже банкротами. Так, при банкротстве предприятия следует полно или частично репрофилировать предприятие, если это выгодно при достаточных темпах роста производства аналогичной продукции другими предприятиями. В других случаях выпуск этой продукции может упасть и восполнить его можно будет только за счет импорта.

Использование многовариантных управленческих решений, постоянно корректируемых в зависимости от возникающих по ходу конкретных изменений и условий, достигается за счет контроллинга современного менеджмента. При несоответствии управленческих решений реальным потребностям и рыночной обстановке велик риск наступления банкротства предприятия, ставшего неуправляемым.

В основе контроллинга лежат эффективные управленческие решения, которые выбирают менеджеры различных уровней, собственники, первые руководители, в зависимости от уровня прав и ответственности, из определенного их множества в конкретной рыночной ситуации, которые будут способствовать гибкому развитию производственно-хозяйственной деятельности. Следовательно, квалифицированные менеджеры должны ежедневно искать нестандартные решения, оценивать и чутко реагировать на изменения в хозяйственной ситуации, находить правильное решение в данном положении, которое будет с учетом конкретных условий единственно правильным.

Важнейший инструмент, который позволит обеспечить финансовую стабильность успешного функционирования, экономический рост, создать высокий имидж и конкурентный статус предприятий, — это деятельность, которую проводят менеджеры, соответствующие подразделения, ориентируясь на взаимодействие в рамках системы контроллинга с другими хозяйствующими субъектами. Контроль за современным трансформированием оборотных средств из материальной формы в денежную и наоборот является важным фактором для успешного развития коммерческой деятельности предприятий АПК. В современных условиях проблема финансовых потоков становится особо актуальной из-за объективных макроэкономических условий, для которых характерна систематическая задержка поступлений платежей после реализации продукции при одновременном ужесточении бюджетной дисциплины. Следовательно,

контроль за движением финансовых потоков — это наиболее актуальная и важная функция системы контроллинга.

Многими пищевыми и перерабатывающими предприятиями АПК слабо используются функции мониторинга, связанные с анализом, контролем и своевременным принятием оптимальных управленческих решений в системе контроллинга, что приводит к убыточности и неустойчивости их деятельности.

Нестабильность функционирования предприятий объясняется, в первую очередь, разбалансированностью поступлений и расходованием денежных средств. Предприятие может оказаться банкротом и при экономическом росте и при спаде производства: при подъеме возрастает конкуренция, а при спаде — снижаются темпы роста. Следовательно, каждое предприятие должно применять систему контроллинга, ориентированную на то, чтобы повысить качество продукции, обновить производство, сформировать высокий конкурентный статус, выживать в условиях острой конкурентной борьбы.

Применяя систему контроллинга, пищевые и перерабатывающие предприятия АПК обеспечивают себя возможностью контролировать все ресурсы и сферы деятельности, анализировать результаты контроля, аудиторской проверки, своевременно принимать эффективные управленческие решения, способствовать стабилизации функционирования и росту объемов производства.

Очень важен контроль за выполнением управленческих команд, которые передаются с верхних уровней управления на нижние, и мониторингом информации, которая поступает из нижних уровней на верхние. В основе контроллинга лежит четкое и своевременное выполнение административных, организационных и других видов команд, точное распределение прав и выполнение персоналом обязанностей.

Предприятия, использующие в своей деятельности контроллинг, тем самым закладывают основу высокого имиджа, стабильности и эффективности функционирования за счет контроля качества продукции на промежуточных этапах технологического процесса, выработки продукции, уровня конкурентоспособности продукции на пути прохождения её к потребителю.

Для того чтобы обеспечить эффективное стратегическое управление с помощью контроллинга, руководство предприятий должно предоставить самостоятельность и свободу в принятии решений, в контроле за своевременным выполнением действий и в контроле за конечными результатами менеджерам.

Учитывая состояние рынка, изменения внешней среды, необходимо постоянно корректировать цели и программы развития предприятия, контролировать достижение запланированного конечного результата деятельности организации, товародвижение продукции и поступление средств от реализации продукции и выплату средств за кредиты и по другим обязательствам. Это возможно, только если будет использоваться современная информационная база, для того чтобы выбрать многовариантные управленческие решения, контролировать качество продукции и уровень ее конкурентоспособности, привести в соответствие плановые показатели с текущими и перспективными показателями, контролировать использование основных факторов производства. Помимо этого необходимо оценить эффективность управления предприятием в целом, насколько максимально применяются экономико-математические методы для контроля и координации деятельности всех его служб. Кроме того, провести оценку контроля за выбором оптимальных управленческих решений и их использованием, контроля за деятельностью всего персонала предприятия и корректировки их действий, оценить состояние рыночной среды, развитие инновационных процессов и внедрение достижений научно-технического прогресса, исполнение принятых управленческих решений и др.

В отличие от многих стран с развитой экономикой, уровень рыночных отношений в России низкий. Применяя систему контроллинга, предприятия АПК смогут выровнять и повысить стабильность работы предприятий каждого региона, всей экономики в целом. В современных условиях контроллинг представляет собой систему, включающую программно-целевое управление, перспективное и текущее планирование, координацию, организацию производства, труда и управления, контроль за всеми сферами деятельности, выработку высококачественной продукции и ее реализацию. При этом необходимо учитывать постоянные нововведения, удовлетворять потребности рынка и общества в целом, увеличивать прибыль, для того чтобы

обеспечить расширенное воспроизводство, улучшить условия труда и создать экологическую безопасность.

В настоящее время сформировалась определенная система взглядов, связанная с целесообразностью и необходимостью создания системы контроллинга, что объясняется:

– гибкостью и адаптируемостью к постоянным изменениям, происходящим во внешней среде, рациональной организацией, связанной с производством, трудом и управлением, снижением издержек и внутренними факторами производства.

– быстрой способностью приспосабливаться к изменениям внешней среды, способностью обеспечить организацию деятельности в единой неразрывной связи с внешним миром.

– признанием важности специфических приемов контроллинга с целью выделить наиболее значимые факторы, воздействие на которые приводит к эффективному достижению поставленных целей.

– созданием социально-ориентированной экономики, которая позволяет обеспечить эффективную совместную работу персонала, в ходе которой каждый работник может максимально проявить свой потенциал.

Исходя из этого, лидерству, стилю руководства, квалификации и культуре работающих, мотивации поведения, взаимоотношениям в коллективе, реакции людей на происходящие изменения необходимо уделять особое внимание.

Применение контроллинга направляет предприятия на то, чтобы использовать новые условия и факторы развития, которые обеспечат всевозрастающую роль человека, уделят внимание его профессионализму, личностным качествам, а также доброжелательным взаимоотношениям людей в коллективах<sup>1</sup>.

Следовательно, каждое предприятие должно создать собственную систему контроллинга, основная цель которого будет заключаться в развитии и внедрении новых методов и технологий управления, в т. ч. и направления работ, которые будут решать организационные, экономические и управленческие проблемы, включая создание новых организационных структур, выработку стратегического развития предприятия. На сегодняшнее время целесообразно перейти к методам и формам управления в соответствии с мировыми и передовыми отечественными достижениями по ключевым направлениям контроллинга, состоящие из: инновационно-инвестиционного управления, бизнес-планирования, реинжиниринга, бюджетирования, внутрифирменного планирования, маркетинга, координации, учета, социально-экономической ориентированности деятельности предприятия, реструктуризации и диверсификации различных его видов.

#### Литература

1. Ананьина, Е. А., Данилочкин, С. В., Данилочкина, Н. Г. и др. / *Контроллинг как инструмент управления предприятием*; под ред. Н.Г. Данилочкиной. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
2. *Введение в теорию контроллинга* / Окороков В.Р., Ветров А.А., Соколов Ю.А. — СПб.: СПбГТУ, 2000.
3. Гаджиева, Э. А. *Модели управления эффективностью агропромышленного предприятия* / Э.А. Гаджиева, С.В. Дохолян // *Региональные проблемы преобразования экономики*. 2010. № 4. С. 214–230.
4. Гасанова, А. Д. *Бизнес-модель предприятия АПК на основе процессноориентированной концепции* / А.Д. Гасанова, Р.М. Магомедов // *Региональные проблемы преобразования экономики*. 2014. № 10. С. 67–73.
5. Гасанова, А. Д. *Оценка конкурентоспособности промышленных предприятий: методический аспект: монография* / С.В. Дохолян, А.Д. Гасанова // *Институт социально-экономических исследований ДНЦ РАН*. — Махачкала, 2006.
6. Дайле, А. *Практика контроллинга*; пер.с нем.; под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 2003.
7. Дохолян, С. В. *Организационные аспекты процесса стратегического планирования на перерабатывающем предприятии АПК* / С.В. Дохолян, З.А. Ибрагимова // *Региональные проблемы преобразования экономики*. 2011. № 2. С. 235–248.
8. Дохолян, С. В. *Рациональное использование производственных ресурсов на предприятиях АПК* / С.В. Дохолян, Р.Ф. Фарманов // *Российская акад. наук; Дагестанский науч. центр; Ин-т социально-экон. исслед.* — Махачкала, 2011.

<sup>1</sup> В частности, доброжелательное отношение ко всем работающим в организации, повышение ответственности управленческого персонала всех уровней за эффективное использование трудовых ресурсов, создание развитой инфраструктуры, предприятия, создание атмосферы открытости, честности, доверия к людям, содействие реализации их талантов и стремлению работников к постоянному совершенствованию роста и квалификации.

9. Дохолян, С. В. Системный подход к организации и управлению производством на предприятиях в условиях рынка / С.В. Дохолян, Э.А. Дадашева // Региональные проблемы преобразования экономики. 2008. № 1. С. 76–86.
10. Дохолян, С. В. Управление рисками на промышленных предприятиях / С.В. Дохолян, М.Б. Глоов. — Махачкала : Изд-во ИСЭИ ДНЦ РАН, 2005.
11. Князев, В. В., Диаров, А. А. Контроллинг. — М. : МГТА, 2002.
12. Курбанов, К. К. Стратегическое управление производством на сельскохозяйственных предприятиях АПК региона / К.К. Курбанов, Р. К. Казалиев // Дагестанский науч. центр РАН; Ин-т социально-экон/ исслед.; Российская акад. с.-х. наук; Дагестанский науч.-исследовательский ин-т сельского хозяйства. — Махачкала, 2010.
13. Петросянц, В. З. Анализ, оценка и страхование рисков предприятий промышленности : монография / В. З. Петросянц, А.А. Баширова // Российская акад. наук; Дагестанский науч. центр; Ин-т социально-экон. исслед. — Махачкала, 2007.
14. Хан, Д. Планирование и контроль : концепция контроллинга ; пер. с нем. — М. : Финансы и статистика, 1997.
15. Эминова, Э. М. Методические аспекты преодоления инновационных барьеров на агропромышленных предприятиях / А.А.М. Аvezov, Э.М. Эминова // Региональные проблемы преобразования экономики. 2015. № 5 (55). С. 28–41.
16. Эминова, Э. М. Современное состояние и проблемы развития информационных ресурсов управления предприятиями АПК / С.А. Мирзоева, Э.М. Эминова // Апробация. 2014. № 8. С. 41–44.

#### References:

1. Anan'ina, E. A., Danilochkin, C. B., Danilochkina, N. G. et al. / controlling as a tool of enterprise management ; ed. G. Danilochkina. — Moscow : Audit, YUNITI, 1998.
2. Introduction to the theory of controlling / Okorokov V. R., Vetrov A. A., Sokolov Yu. a. — SPb. : SPbSTU, 2000.
3. Gajiyeva, E. A. a model of management efficiency of agricultural enterprises / E. A. Gajiyeva, S. V. Dokholyan // Regional problems of transformation of the economy. 2010. No. 4. P. 214-230.
4. Gasanov, A. D. the Business model of enterprises of agroindustrial complex on the basis of process-oriented vision / A. D. Gasanov, R. M. Magomedov // Regional problems of transformation of the economy. 2014. No. 10. S. 67-73.
5. Gasanov, A. D. Evaluation of competitiveness of industrial enterprises : methodological aspect : monograph / S. V. Dokholyan, A. D. Gasanov / Institute of socio-economic research, Dagestan scientific center, Russian Academy of Sciences. — Makhachkala, 2006.
6. Daile, A. the Practice of controlling ; per. s nem. ; ed. and with Foreword. M. L. Lukashevich, E. N. Tikhonenkova. — M. : finances and statistics, 2003.
7. Dokholyan, S.V. Organizational aspects of the strategic planning process the processing plant APK / S. V. Dokholyan, Z. A. Ibragimov // Regional problems of transformation of the economy. 2011. No. 2. P. 235-248.
8. Dokholyan, S. V. Rational use of productive resources in agricultural enterprises / S. V. Dokholyan, R. F. Farmanov // Russian Acad. of Sciences, Dagestan scientific. center; In-t sotsial'no-Ekon. issled. — Makhachkala, 2011.
9. Dokholyan, S.V. System approach to the organization and management of production enterprises in market conditions / S. V. Dokholyan, E. A. Dadashov // Regional problems of transformation of the economy. 2008. No. 1. P. 76-86.
10. Dokholyan, S.V. risk Management in industrial enterprises / S. V. Dokholyan, M. B. Gloob. — Makhachkala : Publishing house of ISEI dnts ran, 2005.
11. Kniyazev, V. V., Diarov, A. A. Controlling. — M. : MGTA, 2002.
12. Kurbanov, K. K. Strategic management of production in agricultural enterprises and agribusiness in the region / by K. K. Kurbanov, R. K. Cazalieu // Dagestan scientific. center of RAS, Institute of socio-Econ/ IC-trace.; Russian Acad. of agricultural Sciences; Dagestan scientific.-research Institute of agricultural households Islands. — Makhachkala, 2010.
13. Petrosyants V. Z. Analysis, evaluation and insurance of risks of industrial enterprises : monograph / V. Z. Petrosyants, A. A. Bashirova // Russian Acad. of Sciences, Dagestan scientific. center; In-t sotsial'no-Ekon. issled. — Makhachkala, 2007.
14. Khan D. Planning and control : concept of controlling ; per. s nem. — M. : finances and statistics, 1997.
15. Eminova, E. M. Methodological aspects of overcoming innovation barriers in agriculture / A. A. M. Avezov, E. M. Eminova // Regional problems of transformation of the economy. 2015. No. 5 (55). P. 28-41.
16. Eminova, E. M. current status and problems of development of information resources of management of agricultural enterprises / S. A. Mirzoeva, E. M. Eminova // Testing. 2014. No. 8. S. 41-44.