

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-24-32  
УДК 336.66(045)  
JEL M41

## Финансовый контроллинг как функция управления стратегией организации

Н.С. Пласкова

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова,  
Москва, Россия  
<https://orcid.org/0000-0002-5520-1016>

### АННОТАЦИЯ

Предметом статьи являются методические подходы, инструменты и методы контроллинга для целей формирования и реализации стратегии предприятия, основывающейся на всестороннем ретроспективном анализе, реалистичных бюджетах и бизнес-планах, оценке влияния агрессивных факторов внешней среды. Целью исследования является совершенствование системы информационно-аналитического обеспечения функций контроллинга в системе стратегического управления. Для обоснования научной гипотезы, методических положений, обобщения эмпирической базы и разработки практических предложений по совершенствованию механизма и организации стратегического контроллинга использован комплекс аналитических и экономических методов и инструментов, применяемых для изучения системы управления хозяйственной деятельностью экономических субъектов. На основе критического анализа традиционных подходов к разработке стратегии развития бизнеса и функций контроллинга уточнены содержание и последовательность ее формирования, выявлены особенности информационного обеспечения разработки системы прогнозных стратегических параметров и последующей оценки их достижения. В целях развития теоретического базиса предложено авторское определение финансового контроллинга, расширена классификация видов стратегий по обеспечению финансовой устойчивости организации. В плане практической направленности результатов исследования, имеющих универсальный характер и возможность использования в предприятиях различных сфер предпринимательской деятельности, сформулированы предложения по совершенствованию информационно-аналитической системы стратегического контроллинга.

**Ключевые слова:** контроллинг; стратегический анализ; финансовое управление; информационное обеспечение; стратегия организации; эффективность реализации стратегии

**Для цитирования:** Пласкова Н.С. Финансовый контроллинг как функция управления стратегией организации. *Учет. Анализ. Аудит.* = *Accounting. Analysis. Auditing.* 2020;7(5):24-32. DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-24-32

## ORIGINAL PAPER

## Financial Controlling as a Function of Managing an Organization's Strategy

N.S. Plaskova

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia  
<https://orcid.org/0000-0002-5520-1016>

### ABSTRACT

The subject of the paper is methodological approaches, tools and methods of controlling for the of forming and implementing purpose to a company's strategy based on a comprehensive retrospective analysis, realistic budgets and business plans, and assessing the impact of aggressive environmental factors. The study's goal is to improve the system of information and analytical support of controlling functions in the strategic management system. A set of General scientific, analytical, economic methods and tools used to study the management system of economic entities is used to substantiate the scientific hypothesis, methodological provisions within the research topic, generalize the empirical base, and develop practical proposals for improving the mechanism and managing of the strategic controlling. There was used a complex of analytical and economic methods and tools used to study the system of managing the economic

© Пласкова Н.С., 2020

activities of economic entities. This has been made to substantiate the scientific hypothesis, methodological provisions, generalize the empirical base and develop practical proposals for improving the mechanism and organization of strategic controlling. For the theoretical basis development, there was expanded the author's definition of financial controlling is proposed, and the classification of types of strategies to ensure the financial stability of the organization. In terms of the practical orientation of the research results, which have a universal character and can be used in enterprises of various spheres of business activity, proposals for improving the information and analytical system of strategic controlling are formulated.

**Keywords:** controlling; strategic analysis; financial management; information support; organization strategy; effectiveness of strategy implementation

**For citation:** Plaskova N.S. Financial controlling as a function of managing an organization's strategy. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing.* 2020;7(5):24-32. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-24-32

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях осложнившейся экономической обстановки в России в последние годы вопросы реалистичного обоснования стратегической составляющей системы управления компаниями приобретают особую актуальность и значимость. Реалии макроэкономических процессов в стране и мире таковы, что основным определяющим вектором становится удержание конкурентных позиций, сохранение ранее достигнутого уровня доходности, рабочих мест, финансовой стабильности. Кроме того, в процессе реализации ранее утвержденных стратегий бизнесу приходится вносить корректировки в ходе осуществления уже начатых проектов и выполнения условий по ранее заключенным договорам и принятым обязательствам.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Современное развитие отечественной экономики сопровождается новым этапом реформ, усилением финансово-экономической глобализации, ростом неопределенности и изменчивостью условий хозяйствования, требуя от субъектов хозяйствования скорой и гибкой реакции на внешние негативные обстоятельства. Все это предполагает внедрение эффективных механизмов управления, которые будут давать возможность принять изменения, идентифицировать их и обеспечить соответствующую адаптацию хозяйственной, финансовой и инвестиционной деятельности. Одним из важнейших условий поддержания стабильности бизнеса является стратегический подход к организации финансового контроллинга для решения задач долгосрочного финансово-экономического прогнозирования, поддержания должного уровня результативности деятельности экономических субъектов.

Появление контроллинга в практике управления бизнесом относят к концу XIX в., когда в США одна

из компаний внедрила его для решения финансовых вопросов. Позднее развитие видов контроллинга позволило распространить его функции на всю цепочку бизнес-процессов, что способствовало совершенствованию системы управления компанией в целом, позволяя руководству использовать рациональную организацию делегирования ответственности и контроля.

Контроллинг, являясь одним из инструментов управления, предоставляет всесторонние, оперативные и достоверные сведения руководству компании для принятия эффективных решений и действий, необходимых для достижения поставленных целей, обеспечивает создание информационно-аналитической базы для реализации функций стратегического менеджмента. Формирование надежной оценки эффективности текущих бизнес-процессов и определение реалистичных стратегических параметров будущей результативности основывается на глубоком комплексном анализе количественной и качественной информации и ее адресной подаче менеджерам предприятия. Контроллинг как обеспечивающая подсистема управления хозяйственной деятельностью предприятия нуждается в качественной учетной информации. Именно поэтому одной из задач организации системы контроллинга на предприятии является создание рационального сбора учетной информации от подразделений предприятия (центров ответственности) и подготовка ее для дальнейшей обработки и последующего использования. Центр ответственности представляет собой обособленный сегмент компании, выполняющий определенные функции и имеющий делегированные ему полномочия, уровень самостоятельности деятельности и подконтрольность перед вышестоящим уровнем организационной иерархии управления бизнесом. Традиционно для целей контроллинга выделяются

четыре типа центров ответственности, формируемые по функциональному или территориальному принципам: затрат, выручки, прибыли, инвестиций.

Многие предприятия испытывают сегодня серьезные трудности с обеспечением различными видами ресурсов. Поскольку главным фактором стабильности хозяйственной деятельности как объекта стратегического управления выступает финансовая устойчивость, важнейшими задачами управления бизнесом являются оптимизация объемов и структуры финансовых ресурсов, поддержание сбалансированного развития бизнеса при должном уровне платеже- и кредитоспособности, минимизация негативных последствий предпринимательских и финансовых рисков.

Сложность стратегического управления финансовой устойчивостью заключается в том, что ее нельзя рассматривать в качестве основной цели функционирования субъекта хозяйствования, поскольку достижение ее необходимого уровня обеспечивается, прежде всего, принятием рискованных проектов, затратоёмких организационно-управленческих новшеств, дополнительного привлечения дорогостоящих заемных средств для финансирования избыточного ресурсного потенциала в условиях нестабильности рынка и низкой маржинальности операционной деятельности. В этой связи глубокий и всесторонний анализ и объективное качественное прогнозирование показателей финансового состояния является важной частью стратегического контроллинга, грамотная организация которого позволяет формировать реалистичные долгосрочные параметры развития компании и осуществлять эффективный мониторинг их достижения.

Обеспечение финансовой стабильности компании в процессе реализации стратегии является одним из функциональных направлений контроллинга, под которым понимается система принципов, механизмов и методов разработки и реализации стратегических управленческих решений по формированию и распределению материальных, трудовых, информационных и монетарных ресурсов в целях обеспечения роста стоимости компании в долгосрочной перспективе. В нынешних условиях затянувшейся стагнации экономики страны организация контроллинга должна отвечать требованиям антикризисного управления и предусматривать рационализацию цикличности движения оборотных средств, оптимизацию объемов и структуры финансовых источников, обновления производственной базы основных средств и достижение достаточного

уровня фондоотдачи, обеспечение необходимого уровня самофинансирования производства за счет генерирования прибыли, оптимизации налоговых платежей, эффективной амортизационной политики, поддержания соответствия структуры активов и пассивов, сбалансированности входящих и исходящих денежных потоков.

В специальной литературе в зависимости от тенденций развития экономики, жизненного цикла отрасли, технологического потенциала и экономического состояния предприятия авторами, как правило, выделяются три главные стратегии обеспечения финансовой устойчивости хозяйствующих субъектов:

- финансовой стабилизации;
- поддержания финансовой устойчивости;
- устойчивого роста [1, с. 198].

Эти виды стратегий следует дополнить стратегией управления финансовыми рисками, являющейся неотъемлемой составляющей финансового контроллинга и целостной системы управления, именно поэтому анализ и оценка рисков при разработке и реализации стратегии развития компании является одной из первоочередных задач. Кризисные ситуации, как правило, возникают от недостаточного внимания руководства компаний к организации контроллинга не только в процессе решения поставленных стратегических задач, но еще на этапе формирования системы информационно-аналитического обеспечения при разработке стратегии.

В публикациях российских и зарубежных специалистов понятие информационного обеспечения функционирования предприятия имеет множество толкований, порой существенно отличающихся друг от друга [2–5]. Так, в [2] под информационным обеспечением деятельности предприятия подразумевается «совокупность форм, методов и инструментов управления информационными ресурсами, необходимых и пригодных для реализации аналитических и управленческих процедур, обеспечивающих стабильное функционирование предприятия, его устойчивое перспективное развитие». Другие авторы определяют его как экономическую категорию, сущность которой заключается в стимулировании информационного обмена между субъектами взаимодействия [5]. Другое авторское мнение сводится к пониманию его как «подсистемы в системе управления предприятием, которая должна включать три момента, связанных с информацией: организацию собственно информации, ее потоков и переработки, а организационные вопросы

должны быть реализованы на всех уровнях системы управления в рамках партнерства компании с собственными контрагентами» [6].

Два различных подхода к определению информационного обеспечения предлагаются Б.А. Райзбергом. В первом случае автор рассматривает его как «информацию, необходимую для управления экономическими процессами, содержащуюся в базах данных информационных систем», во-втором, как «создание информационных условий функционирования системы, включающую процессы поиска, получения, хранения, сбора, передачи, обработки информации, организации банков данных». По мнению автора, именно такое толкование тесно связано с проблемой организации информационно-аналитического обеспечения стратегического развития предприятия [7, с. 226].

Зачастую учетно-аналитическое обеспечение соотносят с учетными информационными системами, рассматривая его как «интерактивную структуру, которая включает персонал, оборудование и процедуры, объединенные информационным потоком, используемым менеджментом для планирования, регулирования, контроля и анализа функционирования и развития предприятия» [8, с. 41].

Близким к такому определению является понятие информационного обслуживания, формулируемое некоторыми авторами как «обеспечение специалистов необходимой научной и технической информацией, которое осуществляется информационными органами и службами» [9]. Такой подход рассматривает концепцию информационно-аналитических систем с точки зрения обеспечения стратегических задач компании, если данные прошли аналитическую обработку и подготовлены к использованию в процессе стратегического планирования [10, 11].

Следует отметить, что любая информация, возникающая в системе управления предприятием, должна иметь определенную технологическую и организационную логику формирования на основе базы (совокупности) его учетных данных. Кроме того, необходимость стратегической ориентации учетного процесса требует включения в состав имеющихся подсистем еще и другие аналитические функции, являющиеся неотъемлемой частью системы контроллинга.

Высокий уровень качества информационного обеспечения контроллинга в значительной мере обеспечивается внедрением современных ИТ-технологий. В последние годы достижения в этой об-

ласти позволяют организовать информационные потоки с максимальным эффектом, обеспечивая компенсацию дорогостоящих проектов по созданию и обслуживанию информационных систем, ускоряя процессы принятия управленческих решений, тем самым укрепляя конкурентные преимущества компании. Кроме того, информационные технологии придают учетно-аналитическим процессам и функциям контроллинга стратегический характер.

Обоснованным представляется суждение ряда авторов о том, что организация информационного обслуживания для целей контроллинга должна основываться на четком взаимодействии органов, продуцирующих потоки фактических, плановых, нормативных, отчетных и прогнозных данных на основе использования современных высоких информационно-коммуникационных технологий [12–15]. Такой подход, с одной стороны, обуславливает необходимость постоянного совершенствования и внедрения в деятельность предприятия наиболее действенных информационных систем, современных программных и технических средств передачи, обработки, хранения и защиты информации, что требует значительных финансовых затрат, с другой стороны — более высокое качественное учетно-аналитическое наполнение контроллинга становится одним из его конкурентных преимуществ, формируя часть внутреннего гудвилла компании.

Внедрение современных управленческих методов и технологий актуализирует вопросы введения в структуру информационно-аналитической системы элементов стратегического управления предприятием и более эффективное использование интеллектуальных ресурсов — знаний, умений, навыков [16, 17]. Согласно данному подходу основанием для получения устойчивой конкурентной позиции является предоставление необходимой качественной и удобной для восприятия менеджерами и иными заинтересованными пользователями информации о логике выбранной стратегии, этапах и средствах достижения заложенных параметров развития бизнеса на всех уровнях иерархической системы управления стратегией.

Следовательно, задачей рациональной организации информационно-аналитической системы стратегического контроллинга является определение оптимального соотношения между затратами на создание информационной системы и теми будущими экономическими выгодами, которые компания намеревается получить в процессе реализации стратегии.

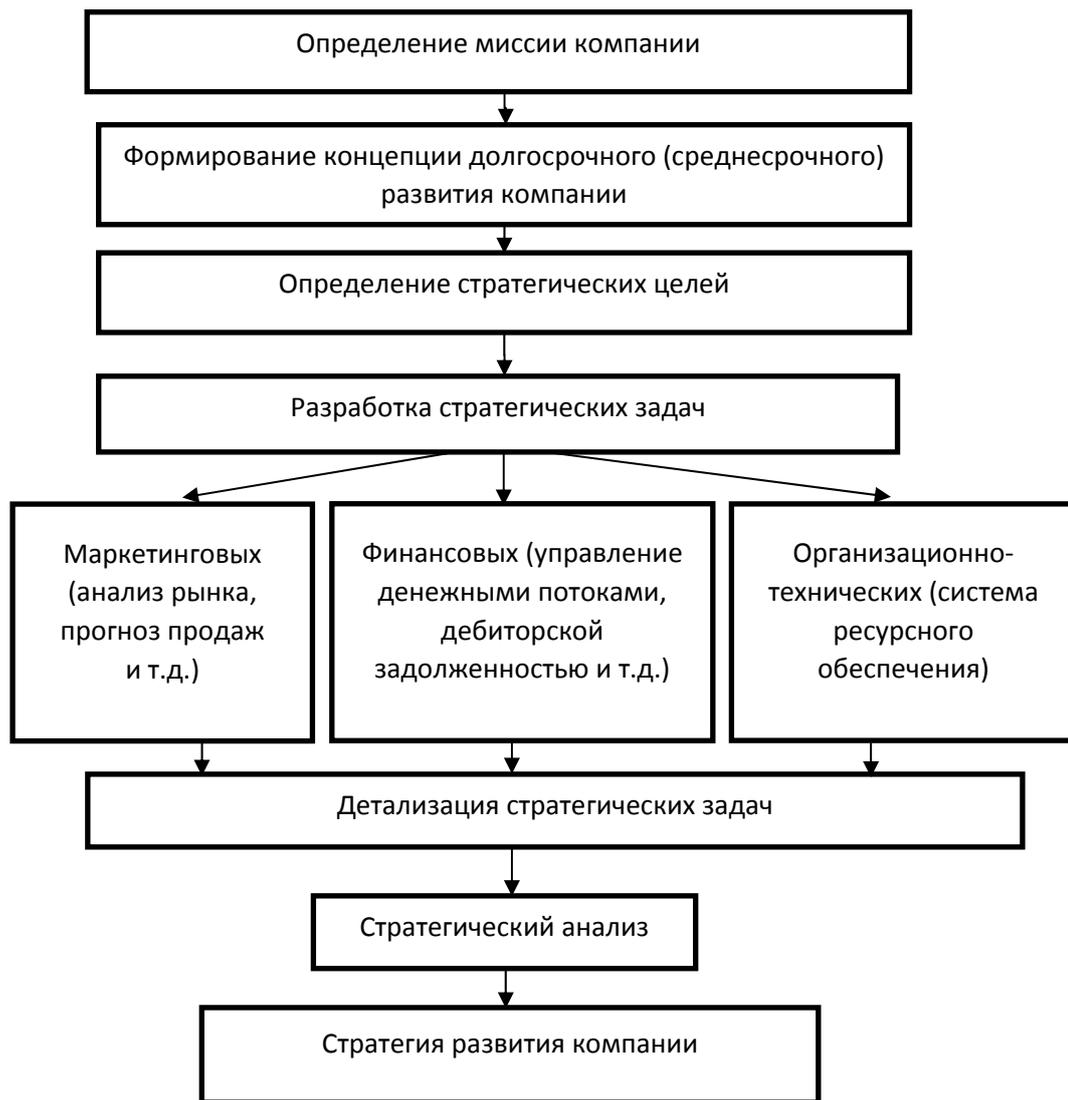


Рис. 1 / Fig. 1. Блок-схема формирования стратегии организации /  
Flowchart for creating an organization's strategy

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

Об исключительной важности соблюдения принципов формирования полной, достоверной и релевантной информации об условиях внешней и внутренней среды предприятия свидетельствует тот факт, что ее наличие и дальнейшая аналитическая обработка с применением соответствующего методологического инструментария на всех этапах и уровнях стратегического управления является залогом достижения ожидаемых эффектов от реализации стратегии. В силу этого менеджеры для принятия управленческих решений должны иметь регулярную информацию, которая в структурированной форме должна предоставляться им в виде матриц результатов анализа с выявлением возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации, а также о внутреннем состоянии пред-

приятия, наличии стратегических резервов, затратах и доходах от операционной деятельности, изменениях потребности в тех или иных ресурсах. Таким образом, информационное обеспечение процесса формирования и реализации стратегии компании является системообразующей функцией. Последовательность разработки стратегии и ее основные элементы представлены на рис. 1.

Каждый этап разработки стратегии развития компании на основе представленной последовательности должен сопровождаться проведением глубокого комплексного ретроспективного и перспективного анализа ее деятельности. Поэтапный алгоритм действий и аналитической работы при формировании стратегии развития предприятия представлен на рис. 2.



Рис. 2 / Fig. 2. Последовательность разработки стратегии компании /  
The sequence of the development strategy of the company

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

Формирование качественного информационно-аналитического обеспечения стратегического управления следует начинать уже с первого этапа, положив в его основу принцип сбалансированного каскадного цифрования всех производимых и планируемых фактов хозяйственной деятельности в едином контуре системной базы данных. Такой подход, в отличие от организации традиционных учетных систем на предприятиях, заключается в сплошном кодировании объектов учета, контроля и анализа в рамках операционного и стратегического управления, процессов разработки внутренних нормативов, бюджетов, бизнес-планов, составления внешней и внутренней отчетности.

Информационную сбалансированность, принимаемую в качестве главной качественной характеристики построения системы учетно-аналитической информации, можно охарактеризовать как «равновесное соотношение между набором аспектов, от соблюдения которого зависит достижение цели» [2, с. 89].

С позиции стратегического развития сбалансированность информации необходимо рассматривать как «соотношение комбинаций стратегических элементов, при котором успех фирмы будет оптимален с позиции затрат, дохода, времени... сбалансированность в контексте стратегии компании — это постоянный рост и доходность компании путем наилучшего соотношения жизненных циклов спроса и технологии» [1, с. 69]. Выдающиеся зарубежные специалисты в области менеджмента Р. Каплан и Д. Нортон предлагают информационную сбалансированность определять как «баланс между финансовыми и нефинансовыми индикаторами деятельности компании, внутренними и внешними элементами системы, запаздывающими и опережающими показателями» [18, с. 28].

На этапе разработки стратегии бизнеса оценка ее эффективности практически всегда носит предварительный характер. Однако после завершения процесса ее утверждения и принятия к исполнению нередко довольно высокая вероятность внесения корректировок, а это уже потребует перебалансировки практически всех изначально взаимосвязанных оценочных показателей, поэтому целесообразно по ряду важнейших результативных показателей устанавливать прогнозные значения в некотором диапазоне триггерных ограничений, разделяя перечень всей

совокупности прогнозных значений на группы показателей формирования (входящих) и показателей реализации стратегии (результатных).

## ВЫВОДЫ

Исследование существующих подходов к формированию методической основы разработки стратегии развития предприятия показало, что ее создание и успешное выполнение во многом обеспечивается качественной информационно-аналитической базой и рациональной организацией стратегического финансового контроллинга. Создание надежной системы информационно-аналитического обеспечения и ее бесперебойное функционирование должно способствовать достижению стратегических целей компании, обоснованию оптимальной управленческой парадигмы с учетом отраслевых, организационно-правовых особенностей ведения предпринимательской деятельности. Главное внимание в процессе обоснования стратегии и ее дальнейшей реализации должно уделяться стратегическому анализу как важному элементу финансового контроллинга, посредством которого на основе оценки ретроспективной картины развития бизнеса и определения реалистичных параметров ресурсного потенциала, возможной динамики факторов внешней и внутренней среды, а также выявления и предотвращения сопутствующих рисков формируется система надежного информационного обеспечения стратегии развития бизнеса.

Практическая значимость предложенной последовательности формирования стратегии развития предприятия заключается в универсальности использованной методической основы и возможности адаптации организационного механизма относительно специфики деятельности конкретного субъекта хозяйствования независимо от масштабов бизнеса, правовой формы и вида деятельности. Совершенствование методических подходов по созданию и функционированию базы данных в процессе обоснования прогнозных параметров стратегических финансовых и нефинансовых индикаторов, а также их ретроспективная оценка при осуществлении функций контроллинга в практической деятельности позволит предприятию обеспечить менеджмент качественной учетно-аналитической информацией, способствующей достижению поставленных стратегических целей бизнеса.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Пер. с англ. СПб.: Питер; 2009. 342 с.
2. Дипиаза-младший С.А., Экклз Р. Дж. Будущее корпоративной отчетности. Как вернуть доверие общества. М.: Альпина Паблишер; 2003. 212 с.
3. Арутюнова Д.В. Финансовая устойчивость как индикатор стратегии компании. *Альманах современной науки и образования*. 2014;85(7):25–26.
4. Реут Д.В. Основания контроллинга: системность. *Контроллинг. Журнал объединения контроллеров*. 2010;(36):3–7.
5. Хелферт Э. Техника финансового анализа: путь к созданию стоимости бизнеса. Пер. с англ. СПб.: Питер, Питер бук; 2003. 637 с.
6. Богданова Н.В. Система сбалансированных показателей и концепция экономической добавленной стоимости в стратегическом управлении предприятием. *Экономика и управление*. 2014;104(6):49–53.
7. Райзберг Б.А., Лобко А.Г. Программно-целевое планирование и управление. М.: ИНФРА-М; 2002. 428 с.
8. Кельчевская Н.Р., Пельмская И.С., Пятков А.И. Стратегический контроллинг в промышленных организациях малого бизнеса. М.: Креативная экономика; 2018. 154 с.
9. Бекренева В.А. Методика анализа финансовой устойчивости организации с учетом оборачиваемости. *Инновации и инвестиции*. 2012;(1):218–223.
10. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: бизнес-стратегии для успешного менеджмента. Пер. с англ. СПб.: Питер; 2002. 542 с.
11. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Пер. с англ. М.: Вильямс; 2003. 924 с.
12. Ананьина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. М.: ЮНИТИ-ДАНА; 2015. 279 с.
13. Магданов П.В. Стратегический контроль как метод стратегического планирования. *Экономика и управление*. 2015;(3)51–56.
14. Хан Д., Хунгенберг Х. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга. Пер. с нем. М.: Финансы и статистика; 2005. 928 с.
15. Благирева Е.Н., Блинов А.О. Контроллинг в системе стратегического управления отрасли. *Вестник академии: Московская академия предпринимательства*. 2014;(3):87–93.
16. Ван Хорн Дж.С., Вахович Д. М. Основы финансового менеджмента. Пер. с англ. М.: Вильямс; 2018. 1232 с.
17. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2020. 1359 с.
18. Kaplan R. S., Norton D. P. The strategy map: Guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*. 2004;32(5):10–17. DOI: 10.1108/10878570410699825

## REFERENCES

1. Ansoff I. Strategic management. Transl. from Engl. St. Petersburg: Peter; 2009. 342 p.
2. Dipiazza-Jr. S.A., Eccles R. J. The future of corporate reporting. How to restore public trust. Moscow: Alpina Publisher; 2003. 212 p.
3. Arutyunova D. V. Financial stability as an indicator of the company's strategy. *Al'manakh sovremennoi nauki i obrazovaniya = Almanac of Modern Science and Education*. 2014;85(7):25–26.
4. Reut D. V. Bases of controlling: Systemicity. *Kontrolling. Zhurnal ob»edineniya kontrollerov = Controlling. Journal of the Association of Controllers*. 2010;(36):3–7.
5. Helfert E. Technique of financial analysis: The path to creating business value. Transl. from Engl. St. Petersburg: Peter, Peter book; 2003. 637 p.
6. Bogdanova N. V. System of balanced indicators and the concept of economic value added in strategic enterprise management. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2014;104(6):49–53.
7. Raizberg B. A., Lobko A. G. Program-target planning and management. Moscow: INFRA-M; 2002. 428 p.
8. Kel'chevskaya N. R., Pelymskaya I. S., Pyatkov A. I. Strategic controlling in industrial organizations of small business. Moscow: Creative economy; 2018. 154 p.

9. Bekreneva V.A. Methodology for analyzing the financial stability of an organization with regard to turnover. *Innovatsii i investitsii = Innovation and Investment*. 2012;(1):218–223.
10. Aaker D.A. Strategic market management: Business strategies for successful management. Transl. from Engl. St. Petersburg: Peter; 2002. 542 p.
11. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic management: Concepts and situations for analysis. Transl. from Engl. Moscow: Williams; 2003. 924 p.
12. Anan'ina E.A., Danilochkin S.V., Danilochkina N.G. Controlling as an enterprise management tool. Moscow: UNITY-DANA; 2015. 279 p.
13. Magdanov P.V. Strategic control as a method of strategic planning. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2015;(3):51–56.
14. Hahn D., Hungenberg H. Cost-oriented concepts of controlling. Transl. from German. Moscow: Finance and statistics; 2005. 928 p.
15. Blagireva E.N., Blinov A.O. Controlling in the system of strategic management of the industry. *Vestnik akademii: Moskovskaya akademiya predprinimatel'stva = Bulletin of the Academy: Moscow Academy of Entrepreneurship*. 2014;(3):87–93.
16. Van Horn J.S., Vakhovich D.M. Fundamentals of financial management. Transl. from Engl. Moscow: Williams; 2018. 1232 p.
17. Damodaran A. Investment assessment: Tools and methods for evaluating any assets. Transl. from Engl. Moscow: Alpina Publisher; 2020. 1359 p.
18. Kaplan R.S., Norton D.P. The strategy map: Guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*. 2004;32(5):10–17. DOI: 10.1108/10878570410699825

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Наталья Степановна Пласкова** — доктор экономических наук, профессор базовой кафедры финансового контроля, анализа и аудита, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия  
plaskova@rambler.ru

### ABOUT THE AUTHOR

**Nataliya S. Plaskova** — Dr. Sci. (Econ.), Professor of Basic Department of Financial Control, Analysis and Audit, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia  
plaskova@rambler.ru

*Статья поступила в редакцию 03.08.2020; после рецензирования 19.08.2020; принята к публикации 26.08.2020. Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.*

*The article was submitted on 03.08.2020; revised on 19.08.2020 and accepted for publication on 26.08.2020.*

*The author read and approved the final version of the manuscript.*