

6. *Strategy for the socio-economic development of the Krasnoyarsk Territory until 2030*. (In Russ.) URL: <https://docs.cntd.ru/document/550243058>.

7. Ovsyanko L. A., Pyzhikova N. I., Chepeleva K. V. et al. Peculiarities and Prospects of the Application of the Unified Agricultural Tax. *Environmental Footprints and Eco-Design of Products and Processes*, 2022, pp. 371—380. DOI: 10.1007/978-981-16-8731-0\_36.

8. Chepeleva K. V., Ovsyanko L. A., Borodina T. A. Features of the foreign and domestic taxation system of the agrarian sector. *Management accounting*, 2021, no. 9-2, pp. 476—483. (In Russ.) DOI: 10.25806/uu9-22021476-483.

9. *All-Russian agricultural census of the Krasnoyarsk Territory in 2016*. (In Russ.) URL: <https://krasstat.gks.ru/folder/36626?print=1> (date of accessed: 10.16.2022)

10. *Krasnoyarsk regional statistical yearbook, 2020: Stat.sb*. Krasnoyarskstat, Krasnoyarsk, 2020. 519 p. (In Russ.)

10. *Agro-industrial complex of the Krasnoyarsk Territory in 2020*. Ministry of Agriculture and Trade of the Krasnoyarsk Territory. Krasnoyarsk, 2021. 192 p. (In Russ.)

11. *Agro-industrial complex of the Krasnoyarsk Territory in 2019*. Ministry of Agriculture and Trade of the Krasnoyarsk Territory. Krasnoyarsk, 2018. 198 p. (In Russ.)

12. *Agro-industrial complex of the Krasnoyarsk Territory in 2017*. Ministry of Agriculture and Trade of the Krasnoyarsk Territory. Krasnoyarsk, 2017. 199 p. (In Russ.)

13. Tax Code of the Russian Federation (TC RF). *ConsultantPlus*. (In Russ.) URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/).

14. Borodina T. A., Ovsyanko L. A., Chepelev K. V. The effectiveness of the application of various taxation systems by agricultural organizations of the Krasnoyarsk Territory. *Socio-economic and humanitarian journal*, 2021, no. 4, pp. 3—19. (In Russ.) DOI: 10.36718/2500-1825-2021-4-3-19.

15. Ovsyanko L. A., Chepeleva K. V., Borodin T. A. Influence of taxation systems on the efficiency of agricultural organizations in the region. *Socio-economic and humanitarian journal*, 2021, no. 3, pp. 16—30. (In Russ.) DOI: 10.36718/2500-1825-2021-3-16-30.

Статья поступила в редакцию 29.09.2022; одобрена после рецензирования 08.10.2022; принята к публикации 16.10.2022.  
The article was submitted 29.09.2022; approved after reviewing 08.10.2022; accepted for publication 16.10.2022.

## Научная статья

УДК 338.2

DOI: 10.25683 /VOLBI.2022.61.471

### Olga Sergeevna Glinskaya

Doctor of Economics, Associate Professor,  
Professor of the Department of Economic Security  
and Information Technologies,  
Volgograd Cooperative Institute (branch)  
of the Russian University of Cooperation  
Volgograd, Russian Federation  
soig\_2011@mail.ru;

### Ольга Сергеевна Глинская

д-р экон. наук, доцент,  
профессор кафедры экономической безопасности  
и информационных технологий,  
Волгоградский кооперативный институт (филиал)  
Российского университета кооперации  
Волгоград, Российская Федерация  
soig\_2011@mail.ru

### Raisa Vasilyevna Kalinicheva

Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Economic Security  
and Information Technologies,  
Volgograd Cooperative Institute (branch)  
of the Russian University of Cooperation  
Volgograd, Russian Federation  
kalian-rv@mail.ru

### Раиса Васильевна Калининчева

д-р экон. наук, профессор,  
профессор кафедры экономической безопасности  
и информационных технологий,  
Волгоградский кооперативный институт (филиал)  
Российского университета кооперации,  
Волгоград, Российская Федерация  
kalina-rv@mail.ru

### Irina Sergeevna Jararah

Candidate of Economics,  
Associate Professor of the Department of Economic Security  
and Information Technologies,  
Volgograd Cooperative Institute (Branch)  
of the Russian University of Cooperation  
Volgograd, Russian Federation  
idzhararah@ruc.su

### Ирина Сергеевна Джарарах

канд. экон. наук,  
доцент кафедры экономической безопасности  
и информационных технологий  
Волгоградский кооперативный институт (филиал)  
Российского университета кооперации  
Волгоград, Российская Федерация  
idzhararah@ruc.su

## СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КООПЕРАЦИИ

### 5.2.3 — Региональная и отраслевая экономика

**Аннотация.** Успешное и устойчивое развитие кооперации невозможно без грамотного стратегического менеджмента. Представленная статья посвящена рассмотре-

нию реализации стратегии устойчивого развития кооперации с применением системы сбалансированных показателей. *Balanced Scorecard (BSC)* — это система, отражающая

финансовые и нефинансовые показатели, а также включающая внутренние и внешние аспекты развития организации. Система сбалансированных показателей позволит преобразовать стратегию устойчивого развития кооперации в конкретные стратегические мероприятия. На основе эмпирического опыта характерные для представления сбалансированной системы показателей «перспективы» («Финансы», «Клиенты», «Процессы», «Потенциал») адаптированы для развития стратегии устойчивого развития кооперации. Преимуществом системы сбалансированных показателей является тот факт, что она выходит за рамки финансовых целей и показателей и уделяет внимание потенциалу сотрудников. Следование системе сбалансированных показателей позволит как отдельным организационным кооперативным единицам, так и кооперации в целом, достигать поставленных целей в соответствии со стратегией устойчивого развития. Применение системы сбалансированных показателей в целях реализации стратегии устойчивого развития кооперации позволит руководству транслировать

стратегические цели на нижние уровни организационных структур, входящих в состав кооперативного объединения.

Для кооперативных организаций исследуемая проблема имеет особое значение. Система потребительской кооперации социально ориентированная, она обеспечивает необходимыми товарами и услугами пайщиков и население, в основном, сельской местности. Это предназначение обеспечивается многоотраслевым содержанием системы, которая включает закупки, переработку, производство товаров, их реализацию населению и оказание услуг бытового характера. Стратегическое планирование и система сбалансированных показателей позволит рационально использовать ресурсы и добиться максимальной эффективности деятельности.

**Ключевые слова:** кооперация, устойчивое развитие, стратегия, система сбалансированных показателей, стратегия развития, стратегический анализ, эффективность деятельности, структурирование, каскадирование, стратегическая карта, синергетический эффект

**Для цитирования:** Глинская О. С., Калиничева Р. В., Джарарах И. С. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии устойчивого развития кооперации // Бизнес. Образование. Право. 2022. № 4(61). С. 141—146. DOI: 10.25683/VOLBI.2022.61.471.

## Original article

### BALANCED SCORECARD AS A TOOL FOR IMPLEMENTING THE STRATEGY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF COOPERATION

#### 5.2.3 — Regional and sectoral economy

**Abstract.** Successful development of cooperation focused on sustainable development is impossible without competent strategic management. The presented article is devoted to the implementation of the strategy of sustainable development of cooperation with the use of a balanced system of indicators. Balanced scorecard (BSC) is a system reflecting financial and non-financial indicators, as well as including internal and external aspects of the organization's development. The balanced scorecard will transform the strategy of sustainable development of cooperation into specific strategic measures. Based on empirical experience, the "dimensions" characteristic of the balanced scorecard concept ("Finance", "Clients", "Processes", "Potential") are adapted for the sustainable cooperation development strategy. The advantage of the balanced scorecard is the fact that it goes beyond financial goals and indicators and pays attention to the potential of employees. Following the system balanced indicators will allow both individual organizational cooperative units and cooperation as a whole to achieve their goals in accordance with the

sustainable development strategy. The application of the balanced scorecard in order to implement the strategy of sustainable development of cooperation will allow the management to transfer strategic goals to the lower levels of organizational structures that are part of the cooperative association.

For cooperative organizations, the problem under study is of particular importance. The system of consumer cooperation is socially oriented, it provides the necessary goods and services to shareholders and the population, mainly in rural areas. This purpose is provided by the diversified content of the system, which includes procurement, processing, production of goods, their sale to the public and the provision of household services. Strategic planning and the balanced scorecard will allow rational use of resources and achieve maximum efficiency.

**Keywords:** cooperation, sustainable development, strategy, balanced scorecard, development strategy, strategic analysis, performance, structuring, cascading, strategic map; synergetic effect

**For citation:** Glinskaya O. S., Kalinicheva R. V., Jararakh I. S. Balanced scorecard as a tool for implementing the strategy of sustainable development of cooperation. *Business. Education. Law*, 2022, no. 4, pp. 141—146. DOI: 10.25683/VOLBI.2022.61.471.

#### Введение

**Актуальность.** Фактор успеха современной кооперации зависит от стратегии устойчивого развития. Существует множество теоретических и практических методик разработки и реализации стратегии устойчивого развития, среди которых следует отметить систему сбалансированных показателей, разработчиками которой являются Р. Каплан и Д. Нортон. Представление стратегии устойчивого развития кооперации при помощи логики сбалансированных показателей позволит построить модель процесса стратегического менеджмента, которая обеспечит сбалансированное рассмотрение всех существенных аспектов кооперативного бизнеса.

В статье предложена последовательность оценки стратегии устойчивого развития, включающая фазы оценки, цели и методы. Рассмотрена система сбалансированных показателей, которая предполагает установку стратегических перспектив, а также определяет цели и показатели для их достижения. Предложены мероприятия, направленные на координацию процесса реализации стратегии устойчивого развития кооперации.

**Изученность проблемы.** Исследуемой проблемой устойчивого развития организаций и изучением систем сбалансированных показателей занимались отечественные и зарубежные авторы. Хорват энд Партнерс, Н. Б. Акуленко,

Л. Е. Басовский, М. А. Вахрушина, Д. Нортон, В. В. Вагина и другие рассматривали варианты формирования сбалансированных показателей [1—6]. Формирование сбалансированных показателей в бухгалтерском и управленческом учете и системе бюджетирования исследовали Н. А. Казакова, Н. А. Казакова, Л. И. Ким, Д. В. Лысенко, Г. А. Поташева, С. В. Рассказов, Г. В. Савицкая [7—13]. Взаимосвязь с управлением организации сбалансированных показателей изучали Е. А. Судакова и М. Б. Шифрин [14; 15].

**Целесообразность** разработки темы обусловлена необходимостью обеспечения устойчивого развития кооперативных организаций, которые в силу специфики деятельности сталкиваются с разноотраслевыми особенностями выбора показателей для стратегических целей развития. В исследовании предложены возможные пути координации показателей.

**Задачей исследования** является разработка системы сбалансированных показателей, которая определяет основные целевые показатели обеспечения стратегических перспектив. Процесс реализации стратегии устойчивого развития кооперации предполагает наличие методик, которая позволит достичь желаемого результата. Алгоритм процесса каскадирования необходим для успешных стратегических мероприятий.

**Научная новизна.** На основании последовательности оценки стратегии устойчивого развития кооперации разработана система сбалансированных показателей и стратегические мероприятия, направленные на конкретизацию стратегии устойчивого развития. В статье предложена методика построения стратегической карты, которая способствует документированию причинно-следственных связей между стратегическими целями устойчивого развития. Исследование авторов позволит с наименьшими трудовыми затратами создать стратегию развития организации и обеспечит конкурентоспособность бизнеса.

**Методология.** Эмпирической базой для обеспечения достоверности выводов послужили нормативные документы и фактические материалы разработки стратегии развития организации.

**Теоретическая значимость** проведенных исследований заключается в возможности практического использования сбалансированной системы показателей [1] как инструмента реализации стратегии развития организаций кооперации, что обеспечит эффективное управление предприятием.

**Практическая значимость** работы заключается в возможности на основании оценки стратегии устойчивого развития применить методику формирования системы сбалансированных показателей, а также составить стратегическую карту, включающую причинно-следственные связи и их влияние на стратегию развития.

### Основная часть

Реализация стратегии устойчивого развития кооперации через призму системы сбалансированных показателей начинается с проверки и оценки стратегии для определения стратегических сведений и устранения возможных пробелов. В данном контексте используется методология стратегического анализа. Представим последовательность оценки стратегии устойчивого развития кооперации (табл. 1).

Логика оценки стратегии устойчивого развития кооперации позволит найти ответы на важные вопросы:

- «Какие ценности лежат в основе стратегии?»;
- «Какие результаты ожидаются при успешном реализации стратегических целей?»;

- «Каков горизонт стратегического и оперативного планирования?»;
- «Что является основой стратегии (законодательство, технологии, ресурсы и т.д.)?»;
- «Какие стратегические сферы деятельности в приоритете?»;
- «Какие сегменты рынка наиболее значимы для реализации стратегии?»;
- «Какие факторы составляют конкурентное преимущество?» и др.

Таблица 1

### Последовательность оценки стратегии устойчивого развития кооперации

Фазы оценки стратегии	Цели	Методы
Знакомство со стратегией	Изучение и понимание официальной стратегии	Анализ документов Анкеты Участие в совещаниях
Проверка стратегии	Оценка стратегической ориентации	SWOT-анализ ABC-анализ Стратегический анализ
Общее понимание стратегии	Определение стратегических базовых направлений	Совещания Понимание ключевых позиций Согласование с сотрудниками, принимающими управленческие решения

Качественная оценка стратегии устойчивого развития кооперации лежит в основе разработки системы сбалансированных показателей.

Тематические разделы стратегии устойчивого развития кооперации целесообразно представлять через «перспективы» сбалансированной системы показателей. Формирование стратегических целей, определение показателей (индикаторов) и разработка стратегических мероприятий по перспективам нацелено на избежание несбалансированности рассмотрения деятельности кооперативного объединения [2]. Рассмотрим пример системы сбалансированных показателей условной кооперативной организации (табл. 2).

Представленные перспективы системы сбалансированных показателей условной кооперативной организации связаны между собой причинно-следственной цепочкой стратегических целей и находятся в определенной иерархии [3]. Грамотное целеполагание важно в определении стратегии устойчивого развития кооперации. Процесс построения сбалансированной системы показателей позволяет конкретизировать цели на основании различных стратегических инициатив и аналитических разработок.

Показатели (индикаторы) системы сбалансированных показателей могут быть выражены как в финансовом виде, так и нефинансовом, вербальном формате. Многообразие направлений деятельности кооперативных организаций, ряд из которых исторически присущ только потребительской кооперации, — например, заготовительная деятельность, — требует разработки индивидуальных сбалансированных показателей. Система сбалансированных показателей будет учитывать и региональные особенности развития кооперации. Стоит отметить, что в целом свод выше обозначенных подходов для разработки системы сбалансированных показателей используется для реализации единой стратегии устойчивого развития кооперации.

Система сбалансированных показателей кооперативной организации (выдержка)

Стратегические перспективы	Стратегические цели	Показатели
Перспектива «Финансы»	Стабильное функционирование и развитие кооперации посредством сбалансированной финансовой политики. Обеспечение финансовой безопасности	Показатели финансовой устойчивости
Перспектива «Клиенты»	Клиентоориентированность. Привлечение пайщиков кооперации за счет дисконтных и льготных программ	Соотношение «цена — качество» продукции. Объем реализации
Перспектива «Процессы»	Создание единого бренда. Создание общероссийских кооперативных торговых сетей. Создание единой логистической среды	Количество новых торговых точек Логистические затраты
Перспектива «Потенциал»	Развитие сетевого вуза кооперации Развитие экосистемы кооперативного предпринимательства	Внедрение перспективных образовательных программ как основных, так и ДПО. Повышение качества работы и производительности труда

Все индикаторы, представленные в системе сбалансированных показателей, должны иметь целевые параметры, достижение которых возможно путем разработки последовательных стратегических мероприятий.

Стратегические мероприятия позволяют понять и детализировать стратегические задачи, вытекающие из стратегических целей. Важным аспектом стратегических мероприятий является выбор каскадирования. Стратегические задачи могут быть адресованы конкретным подразделениям и сотрудникам, что способствует внутренней результативности. Особое внимание при разработке стратегических мероприятий должно уделяться распределению имеющихся ресурсов [4].

Красной нитью через все стратегические мероприятия в системе сбалансированных показателей проходит понимание и видение стратегии устойчивого развития кооперации. Стратегические мероприятия должны носить сквозной характер, только тогда они принесут ожидаемый эффект [5].

Стратегические мероприятия целесообразно разделить на этапы (табл. 3). Представим стратегические мероприятия, позволяющие скоординировать реализацию стратегии устойчивого развития кооперации.

Для успешности стратегических мероприятий, которые позволяют достичь стратегических целей, важным является процесс каскадирования [6].

Целями каскадирования системы сбалансированных показателей являются:

- разработка стратегических сбалансированных показателей для каждого направления деятельности кооперативной организации;
- делегирование ответственности по конкретным задачам;
- определение вклада конкретного подразделения в реализацию стратегии;
- мотивация и поощрение сотрудников в части реализации стратегии;
- фокусирование бизнес-процессов на стратегических целях [6].

Таблица 3

Стратегические мероприятия в системе сбалансированных показателей, направленные на конкретизацию стратегии устойчивого развития кооперации

Этапы	Стратегические мероприятия	Пояснения
I	Формирование стратегических целей на основе стратегии устойчивого развития кооперации	Конкретизация целей по направлениям деятельности, по организационным структурам и т.д.
II	Конкретизация стратегических целей	Перевод целей на конкретных сотрудников — руководителей подразделений
III	Определение стратегических показателей (индикаторов) и их целевых значений	Разработка бизнес-планов, бюджетирование, распределение ресурсов с целью достижения целевых параметров стратегии устойчивого развития кооперации
IV	Адаптация стратегических мероприятия	Анализ полученных результатов, стратегическое обучение.

Организация каскадирования в системе сбалансированных показателей осуществляется в следующей последовательности:

1. Определение структуры каскадирования, основанное на организационно-управленческой структуре кооперативной организации.

Подход к структурированию может быть различным: либо по направлениям деятельности (например, торговля, заготовительная деятельность и т.п.), либо по центрам ответственности, либо иной [7].

2. Определение метода каскадирования для каждой организационной структуры.

Методы каскадирования зависят от различных ситуаций, целей и задач структуры кооперативной организации.

3. Осуществление каскадирования в соответствии с выбранным методом. Технология применения методов каскадирования в целях организационно-управленческой структуры кооперативной организации заключается в комбинировании методик,

4. Согласование стратегических целей между структурными подразделениями каскадирования с целью нейтрализации стратегических проблем.

5. Мониторинг и документирование качества стратегических результатов от реализации системы сбалансированных показателей в целях стратегии устойчивого развития кооперативной организации [8].

6. Интегрирование результатов структурных единиц в систему согласования стратегических целей устойчивого развития кооперативной организации и в систему оплаты труда.



7. Консолидация стратегических результатов в системы планирования и отчетности кооперативных организаций.

Следующим важным шагом в разработке и реализации системы сбалансированных показателей является построение стратегической карты, которая необходима для опреде-

ления и документирования причинно-следственных связей между стратегическими целями устойчивого развития кооперации [9; 10]. Для каждой перспективы системы сбалансированных показателей используются различные методы определения причинно-следственных связей (табл. 4).

Таблица 4

**Представление причинно-следственных связей в стратегической карте, основанное на взаимосвязи стратегических целей перспектив системы сбалансированных показателей**

Представление причинно-следственных связей	Построение причинно-следственных связей	Суть
Вариант 1	Основывается на стратегических целях перспективы «Потенциал»	Метод играет роль фундамента указанной перспективы во всей стратегии устойчивого развития кооперации. Дается оценка того, как каждая цель перспективы взаимосвязана с остальными целями своей перспективы, а далее анализируется, как эта цель влияет на реализацию всех стратегических целей
Вариант 2	Основывается на отдельных стратегических целях перспективы «Финансы» (дедуктивный алгоритм)	Метод основан на дедуктивном принципе, то есть цели рассматриваемой перспективы делятся на компоненты, которые причинно-следственной последовательностью связываются иерархическим подходом
Вариант 3	Основывается на отдельных стратегических целях перспективы «Финансы» (индуктивный алгоритм)	Метод основан на проработке целей нижних иерархических уровней на предмет их взаимосвязи с верхними стратегическими финансовыми целями этой перспективы, и в дальнейшем анализируется увязка с целями других стратегических перспектив
Вариант 4	Основывается на отдельных стратегических целях перспективы «Клиенты»	Метод основан на значимости целей перспективы «Клиенты». Оценка целей этой перспективы проводится в контексте ее взаимосвязи с другими ее целями, а в дальнейшем алгоритм строится на оценке влияния целей остальных перспектив на достижение параметров перспективы «Клиенты»
Вариант 5	Основывается на взаимосвязи между отдельными стратегическими целями с помощью матрицы «причина — следствие»	Метод матрицы основан на мультивариантной корреляции и дает представление обо всех взаимосвязях стратегических целей устойчивого развития кооперативной организации

Целесообразно применить эклектический подход к использованию рассмотренных методов, что даст лучший эффект понимания стратегии устойчивого развития кооперации, в основе которой лежит система сбалансированных показателей [11; 12].

### Результаты

Стратегическое планирование в рамках разработки системы сбалансированных показателей должно предусматривать промежуточные периоды для пересмотра и конкретизации стратегии, а также прогнозирования стратегических показателей [13]. Внутренняя отчетность кооперативных организаций, основанная на данных системы сбалансированных показателей, может быть разработана с опорой на принципы GRI (глобальная инициатива по отчетности) в области устойчивого развития [14].

Система отчетности, построенная на основе сбалансированной системы показателей, позволяет более эффективно определять стратегические цели деятельности, разрабатывать необходимые для достижения целей мероприятия и способствует их успешной реализации, повышая тем самым эффективность системы управления кооперативными организациями [15].

Выполнение каскадирования в изложенной последовательности будет способствовать эффективному процессу достижения стратегических целей.

Реализация стратегии устойчивого развития кооперации с применением системы сбалансированных показателей даст синергетический эффект, что позволит кооперативным объединениям оперативно реагировать и адекватно приспосабливаться к изменениям экономической среды.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners ; Пер. с нем. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 478 с. (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
2. Акуленко Н. Б., Гарнова В. Ю., Колоколов В. А. Экономический анализ : учебное пособие / Под ред. Н. Б. Акуленко, В. Ю. Гарновой. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2019. 157 с.
3. Басовский Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учебное пособие. М. : ИНФРА-М, 2021. 260 с.
4. Вахрушина М. А., Пашкова Л. В. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : монография. М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. 114 с.
5. Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М. : Олимп-бизнес, 2012. 294 с.
6. Инициативное бюджетирование: эволюция теории и практики : монография / Под общ. ред. В. В. Вагина. М. : ИНФРА-М, 2022. 270 с.
7. Казакова Н. А., Иванова А. Н. Бизнес-анализ и управление рисками : учебник / под ред. д-ра экон. наук, проф. Н. А. Казаковой. М. : ИНФРА-М, 2022. 336 с.
8. Казакова Н. А. Экономический анализ : учебник. М. : ИНФРА-М, 2022. 343 с.
9. Ким Л. И. Стратегический управленческий учет : монография. М. : ИНФРА-М, 2022. 202 с.
10. Лысенко Д. В. Бухгалтерский управленческий учет : учебник. М. : ИНФРА-М, 2018. 477 с.

11. Поташева Г. А. Проектное финансирование: синергетический аспект : учебное пособие. М. : ИНФРА-М, 2019. 384 с.
12. Рассказов С. В., Рассказова А. Н., Дерюгин П. П. Корпоративное управление : учебник. М. : ИНФРА-М, 2020. 338 с.
13. Савицкая Г. В. Экономический анализ : учебник. 15-е изд., испр. и доп. М. : ИНФРА-М, 2022. 587 с.
14. Судякова А. Е., Агарков Г. А., Тарасьев А. А. Бюджетное планирование и прогнозирование : учебное пособие. 2-е изд., стер. М. : ФЛИНТА : Изд-во Урал. ун-та, 2022. 308 с.
15. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент : учебное пособие. 2-е изд. СПб. : Питер, 2009. 320 с.

## REFERENCES

1. *Introduction of a balanced scorecard*. Horvath & Partners. Translated from German. Moscow, Al'pina Biznes Buks, 2005. 478 p. (Series "Management models of leading corporations") (In Russ.)
2. Akulenko N. B., Garnova V. Yu., Kolokolov V. A. *Economic analysis: textbook*. Ed. by N. B. Akulenko, V. Yu. Garnova. Moscow, INFRA-M, 2019. 157 p. (In Russ.)
3. Basovsky L. E. *Forecasting and planning in market conditions: textbook*. Moscow, INFRA-M, 2021. 260 p. (In Russ.)
4. Vakhrushina M. A., Pashkova L. V. *Budgeting in the management accounting system of small business: methodology and organization of staging: monograph*. Moscow, Vuzovskii uchebnik, INFRA-M, 2022. 114 p. (In Russ.)
5. Norton D., Kaplan R. *A balanced scorecard. From strategy to action*. Moscow, Olimp-biznes, 2012. 294 p. (In Russ.)
6. *Initiative budgeting: the evolution of theory and practice: monograph*. Ed. by V. V. Vagin. Moscow, INFRA-M, 2022. 270 p. (In Russ.)
7. Kazakova N. A., Ivanova A. N. *Business analysis and risk management: textbook*. Edited by Dr. of Economics, prof. N. A. Kazakova. Moscow, INFRA-M, 2022. 336 p. (In Russ.)
8. Kazakova N. A. *Economic analysis: textbook*. Moscow, INFRA-M, 2022. 343 p. (In Russ.)
9. Kim L. I. *Strategic management accounting: monograph*. Moscow, INFRA-M, 2022. 202 p. (In Russ.)
10. Lysenko D. V. *Managerial accounting: textbook*. Moscow, INFRA-M, 2018. 477 p. (In Russ.)
11. Potasheva G. A. *Project financing: synergetic aspect: textbook*. Moscow, INFRA-M, 2019. 384 p. (In Russ.)
12. Rasskazov S. V., Rasskazova A. N., Deryugin P. P. *Corporate governance: textbook*. Moscow, INFRA-M, 2020. 338 p. (In Russ.)
13. Savitskaya G. V. *Economic analysis: textbook*. 15th ed., rev. and suppl. Moscow, INFRA-M, 2022. 587 p. (In Russ.)
14. Судякова А. Е., Агарков Г. А., Тарасьев А. А. *Budget planning and forecasting: textbook*. 2nd ed., ster. Moscow, FLINT, Izd-vo Ural. un-ta, 2022. 308 p. (In Russ.)
15. Shifrin M. B. *Strategic management: textbook*. 2nd ed. Saint Petersburg, Piter, 2009. 320 p. (In Russ.)

Статья поступила в редакцию 01.10.2022; одобрена после рецензирования 08.10.2022; принята к публикации 16.10.2022.  
The article was submitted 01.10.2022; approved after reviewing 08.10.2022; accepted for publication 16.10.2022.

## Научная статья

УДК 657.2.016

DOI: 10.25683/VOLBI.2022.61.472

**Mariia Anatolievna Komarova**

Senior Lecturer of the Department of Accounting and Taxation,  
Synergy University  
Moscow, Russian Federation  
komarova1337@yandex.ru

**Svetlana Vladimirovna Yazykova**

Candidate of Economics, Associate Professor of the  
Department of Accounting and Taxation,  
Synergy University  
Moscow, Russian Federation  
sv.yaz@bk.ru

**Elena Olegovna Plekhanova**

Senior Lecturer of the Department of Accounting and Taxation,  
Synergy University  
Moscow, Russian Federation  
e.o.plekhanova@yandex.ru

**Мария Анатольевна Комарова**

ст. преп. кафедры бухгалтерского учета и налогообложения,  
Университет «Синергия»  
Москва, Российская Федерация  
komarova1337@yandex.ru

**Светлана Владимировна Языкова**

доцент кафедры бухгалтерского учета и налогообложения,  
Университет «Синергия»  
Москва, Российская Федерация  
komarova1337@yandex.ru

**Елена Олеговна Плеханова**

ст. преп. кафедры бухгалтерского учета и налогообложения,  
Университет «Синергия»  
Москва, Российская Федерация  
e.o.plekhanova@yandex.ru

## ПРОБЛЕМЫ УЧЕТА И ФОРМИРОВАНИЯ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ОТЧЕТНОСТИ КОРПОРАЦИЙ ПРИ ПОТЕРЕ КОНТРОЛЯ НАД ДОЧЕРНИМИ И АССОЦИИРОВАННЫМИ КОМПАНИЯМИ

5.2.3 — Региональная и отраслевая экономика

В статье рассмотрена практика отражения в учете и консолидированной отчетности корпораций операций, связанных с потерей контроля над дочерними и зависимыми ком-

паниями в отчетном периоде. Авторами поставлена задача показать значение и возможности совершенствования механизма формирования финансовой отчетности материнской