

На правах рукописи



ХЛЕВНАЯ ЕЛЕНА АНАТОЛЬЕВНА

**МЕТОДОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ
СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ХОЛДИНГОВ**

Специальность: 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени

доктора экономических наук

Москва - 2017

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва

Научный консультант: доктор экономических наук, профессор
Казакова Наталия Александровна

Официальные оппоненты: **Глущенко Александра Васильевна**
доктор экономических наук, профессор
ФГАОУ ВО «Волгоградский государственный университет», заведующая кафедрой бухгалтерского учета и экономической безопасности

Зимакова Лилия Александровна
доктор экономических наук, доцент
ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет», профессор кафедры учета, анализа и аудита

Суглобов Александр Евгеньевич
Заслуженный экономист РФ,
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», профессор департамента учета, анализа и аудита

Ведущая организация: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина»


Защита состоится «19» октября 2017 г. в 11 часов на заседании диссертационного совета Д 212.196.06, созданного на базе ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», по адресу: 117997, г. Москва, Стремянный пер., д. 36, корп. 3, ауд. 353.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в Научно-информационном библиотечном центре имени Л.И. Абалкина ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» по адресу 117997, г. Москва, ул. Зацепы, д.43 и на сайте организации: <http://ords.rea.ru>.

Автореферат разослан « » 2017 г.

Ученый секретарь диссертационного совета Д 212.196.06

доктор экономических наук, профессор

 Оксана Викторовна Кучмаева

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В условиях глобальных экономических изменений последних десятилетий роль финансового контроллинга в холдинговых структурах существенно возрастает, что связано с процессами консолидации и диверсификации бизнеса для обеспечения его устойчивости. Консолидированный промышленный бизнес относится к общественно значимому сектору экономики, на его долю приходится до 40% ВВП России, для него характерны постоянные реорганизационные процессы, что требует усиления корпоративного и государственного контроля. За последние три года в России общий объем сделок по слиянию и поглощению бизнеса превысил 58 млрд. долл. США¹. Характерной особенностью российских промышленных холдингов можно назвать диверсификацию деятельности в рамках общей технологической цепочки от добычи сырья до перерабатывающих производств, объединенных по принципу максимального углубления переработки (до 6-8 переделов и выше). При этом управляющая компания не обладает достаточной информацией о деятельности бизнес-единиц, которые имеют разные планы счетов управленческого учета и учетные политики, кодификаторы и справочники, различные системы автоматизации. Рост объемов обрабатываемой информации выдвигает новые требования к информационным системам, архивы компаний ежегодно растут, что приводит к увеличению прямых затрат на управление информацией и усложняет ее поиск.

Анализ используемых в российских холдингах систем контроллинга показал, что эффект от внедрения контроллинга проявляется в повышении согласованности действий при совместном использовании ресурсов и технологий, что в конечном счете, сокращает издержки и увеличивает прибыль. При этом, рост финансовых показателей эффективности составляет от 20 до 50 %.

Концепции контроллинга выступали предметом исследования отечественных и зарубежных ученых. В то же время вопросы финансового контроллинга бизнес-

¹ Рынок слияний и поглощений России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/ru-ru-ma-survey-report-may-2016.pdf>

процессов на современном этапе развития промышленности, характеризующемся максимальной автоматизацией технологических процессов в условиях высочайшей степени неопределенности и скорости изменений остаются недостаточно разработанными. Современная система финансового контроллинга должна обеспечивать консолидированное информационно-аналитическое сопровождение контроля за бизнес-процессами на всех уровнях промышленных холдингов, предоставлять обоснование прогнозов их развития с учетом обратной связи со стороны руководителей и собственников.

Для анализа и оценки эффективности бизнес-процессов необходима система контрольных индикаторов. Однако на сегодняшний день отсутствует методика формирования систем показателей эффективности в соответствии с типизацией бизнес-процессов, учитывающая специфику промышленных холдингов. В связи с этим возникает потребность в совершенствовании информационно-аналитических методов и инструментальных средств финансового контроллинга, связывающих в единую методологическую цепочку управленческий учет, мониторинг, анализ, контроль, предоставляя организационно-методическую, инструментальную и информационно-аналитическую поддержку эффективности управления в промышленных холдингах.

Все это свидетельствует об актуальности темы диссертационного исследования, связанной с разработкой методологии формирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов и выбора инструментальных средств для обеспечения контроля входной и выходной информации по бизнес-процессам, ликвидации межпроцессных информационно-аналитических разрывов и формирования достоверной финансовой отчетности, на основе которой будут приниматься управленческие, в том числе государственные решения, а также программы стратегического развития России.

Степень разработанности проблемы. В диссертационном исследовании использовались труды российских и зарубежных ученых, которые можно классифицировать по нескольким направлениям. Среди отечественных ученых проблемами теоретического обоснования формирования холдингов занимались

такие авторы, как: М.П. Голубев, Е.А. Ивановская, М.Г. Карелина, Н.Ю. Коваленко, К.Я. Портной, Н.Ю. Псарева, И.С. Шиткина, Л.В. Юрьева и др. Среди зарубежных ученых наиболее известны труды: К. Вебера, Г. Гутмана и Г. Дугалла, Т. Келлера, О.Я. Стефанова и др.

Исследования по проблемам контроллинга базируются в первую очередь на работах немецких ученых, таких как: Й. Вебер, А. Дайле, А. Клеин, А. Г. Коененберг, Т. Коупленд, Х. Куппер, Э. Майер, Р. Манн, Г. Пич, Т. Реичманн, Д. Хан, С. Хельмут, В. Шульц, Р. Эшенбах и др. Существенный вклад в развитие теоретико-методологических проблем контроллинга внесли отечественные ученые: Е.А. Ананькина, И.В. Антонов, Л.И. Балабанова, Т.А. Головина, Н.Г. Данилочкина, В.Б. Ивашкевич, Р.Е. Испакова, А.М. Карминский, Е.Г. Лазарева, Л.А. Малышева, В.А. Маняева, М.Н. Павленко, С.Г. Фалько, А.И. Хорев, С.Я. Юсупова и др. Исследованиям управленческого учета и контроллинга в промышленных компаниях посвящены работы: Н.Н. Глуховой, А.В. Глущенко, А.В. Гундарева, А. Г. Жакевича, Л.А. Зимаковой, А.Н. Зотова, И.П. Комиссаровой, Ю.С. Лауты, Л.Ю. Лихтарева, В.Ф. Несветайлова, Н.С. Нечеухиной, З.С. Резвановой, Т.П. Сацук, М.Л. Слуцкина, О.В. Сюезовой и др. Научными исследованиями, ориентированными на финансовый контроллинг, занимались: Д.В. Бурька, Р. Молденхауер, М.Ш. Оганян, А.Е. Суглобов, Ф. Фрайберг и др. Информационно-аналитические аспекты бизнес-процессов рассматривались зарубежными авторами: Т. Алвеером, Ж. Бекером, К. Вагнером, К. Вильдеманном, Т. Давенпорт, Р. Кафер, Ж. Клейнертзом, М. Остерлох, А. Пикота, Т. Пфеифер, С. Рауч, М. Рейб, М. Сесселманном, Ж. Фелдмаером и др.

В диссертации проанализированы, обобщены и использованы в авторских разработках зарубежные методики оценки бизнес-процессов комплексными показателями, в том числе: Р. Каплана, Л. Лачнита, Д. Нортон, Т. Реичманна, В. Стаехле и др. На формирование научной позиции автора существенное влияние оказали труды И. Ансоффа, Т.А. Головиной, Е.В. Заровой, Н.А. Казаковой, А.И. Коваленко, Д.В. Круглова, О.А. Кузаковой, Н.С. Нечеухиной, М. Портера, А.Е. Суглобова, Е. Фернандеза, Ф. Фрайберга и др.

Однако, в указанных работах отсутствует методология формирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов, учитывающая вызовы современной экономической среды, характеризующейся высоко динамичными преобразованиями, неустойчивостью ключевых индикаторов, а также адаптацию к специфике процессно-ориентированной деятельности промышленных холдингов.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является разработка концептуального подхода и методологии формирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов, обеспечивающего повышение результативности контрольно-диагностического и организационно-методического инструментария управления бизнес-процессами на основе согласованного взаимодействия подсистем процессно-ориентированного управленческого учета и иерархически выстроенных показателей мониторинга по типам бизнес-процессов.

Для реализации поставленной цели в диссертации поставлены и решены следующие задачи:

- обобщить предпосылки формирования промышленных холдинговых структур, увязать их с историко-логическими этапами развития контроллинга, систематизировать эволюционное становление контроллинга в соответствии с периодами развития промышленности с целью разработки комплексного подхода к совершенствованию методологии финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов;
- систематизировать существующие концептуальные подходы к формированию финансового контроллинга и разработать концепцию финансового контроллинга бизнес-процессов с учетом специфики промышленных холдингов;
- предложить учетно-методический инструментарий финансового контроллинга, ориентированный на особенности бизнес-процессов в промышленных холдингах;
- выявить и дополнить существующие организационно-экономические характеристики и принципы формирования системы финансового контроллинга

бизнес-процессов в промышленных холдингах;

- разработать методологию формирования комплексной интеграционно-ориентированной модели финансового контроллинга бизнес-процессов, включающей процесс оперативного и стратегического контроллинга;

- разработать учетно-аналитический инструментарий формирования системы стратегического финансового контроллинга бизнес-процессов в холдинговых структурах;

- разработать методику формирования системы оперативного финансового контроллинга в разрезе бизнес-процессов промышленных холдингов;

- разработать методические рекомендации по организации процессно-ориентированного управленческого учета на основе гибкого подхода, в разрезе бизнес-единиц, бизнес-процессов и организационной структуры холдинга в целом;

- сформировать трехуровневую систему контрольных индикаторов для оценки деятельности холдинга в целом, бизнес-единиц и бизнес-процессов, а также формат их представления для каждого уровня;

- разработать методику формирования систем показателей оценки эффективности бизнес-процессов в соответствии с типизацией бизнес-процессов;

- обосновать практико-ориентированные рекомендации по взаимоувязке всех элементов финансового контроллинга бизнес-процессов на этапе внедрения в промышленных холдингах.

Объектом исследования выступают бизнес-процессы промышленных холдингов, анализируемые, оцениваемые и контролируемые через систему количественных и качественных показателей, формируемых в единой информационной среде хозяйствующих субъектов, образующих холдинг.

Предметом исследования являются концепции и инструментальные средства контроллинга, теоретико-методологические принципы формирования настраиваемой системы аналитических показателей для мониторинга бизнес-процессов с учетом специфики деятельности промышленных холдингов, информационная база для их формирования, а также совокупность методов

анализа и диагностики достижения целей развития консолидированного бизнеса в условиях неопределенности внешней среды.

Теоретическая и методологическая основа исследования базируется на концепциях контроллинга, экономического анализа и управленческого учета, контроля деятельности консолидированного бизнеса, а также фундаментальных трудах классиков экономической теории с использованием методов системного анализа, экспертных оценок, интеграционного, процессного и ситуационного подходов к изучению учетно-аналитической системы бизнес-процессов в промышленности. Логика диссертационного исследования выстроена на эмпирическом анализе методов учета, анализа и контроля при научном обобщении результатов.

В ходе исследования использовалась российская и зарубежная нормативно-правовая база и практико-ориентированные стандарты по вопросам формирования и функционирования холдинговых структур, систем финансового контроллинга, сбалансированных показателей, контроля качества бизнес-процессов, ведения учета и составления отчетности.

Область исследования. Исследование выполнено в рамках Паспорта отрасли наук «Экономические науки» специальности 08.00.12 - «Бухгалтерский учет, статистика» пунктов: 1 «Бухгалтерский учет» пп. 1.7. «Бухгалтерский (финансовый, управленческий, налоговый и др.) учет в организациях различных организационно-правовых форм, всех сфер и отраслей»; 2 «Экономический анализ» пп. 2.3. «Развитие методологии комплекса методов оценки, анализа, прогнозирования экономической деятельности», 2.8. «Экономический анализ и оценка эффективности предпринимательской деятельности», 2.12. «Теория и методология контроллинга»; 2.13. «Теория и методология бюджетирования», 2.15. «Анализ и прогнозирование финансового состояния организации», 2.17. «Методология применения современных информационных и коммуникационных технологий в области экономического анализа».

Информационную базу исследования составили нормативные документы правительства РФ, законодательные акты, рекомендательные документы

министерств и ведомств, теоретические и практические материалы отечественных и зарубежных специалистов, материалы web-сайтов российских и зарубежных организаций, данные учета и отчетности российских промышленных холдингов, а также накопленный практический опыт исследователя при разработке и внедрении систем бюджетирования и контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке концепции и методологии формирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов, включая комплексный информационно-аналитический инструментарий контроля бизнес-процессов, обеспечивающий поддержку управленческих решений и повышение их эффективности за счет внедрения процессно-ориентированного управленческого учета, гибкой настраиваемой системы индикаторов мониторинга бизнес-процессов, аналитических методов прогнозирования внешней и внутренней среды в деятельность промышленных холдингов.

Наиболее значимые результаты диссертационной работы, содержащие элементы научной новизны, отражены в следующих положениях, выносимых на защиту:

1. Разработан комплексный подход к формированию системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов, включающий развитие методологии управленческого учета, методического обеспечения мониторинга и анализа эффективности бизнес-процессов, прогнозирования и оценки рисков в условиях неопределенности. Систематизированы этапы становления контроллинга в соответствии с периодами развития промышленности: регистрационно-отчетный – максимальный выпуск типовой продукции по минимальным ценам; учетно-аналитический – усложнение производственных процессов для выпуска нетиповой продукции; мониторинга результативности – возникновение транснациональных корпораций; стратегического контроля и развития систем раннего обнаружения – ускорение глобализации мировой экономики; адаптации к постоянным изменениям – IV

промышленная революция.

2. Разработана концепция финансового контроллинга бизнес процессов в промышленных холдингах как информационно-аналитическая составляющая управленческого процесса в разрезе его целей, задач и объектно – предметной сущности, основанная на аналитической обработке данных управленческого, статистического учета и внеучетной информации. Концепция определяет финансовый контроллинг как количественно выраженный через финансовые показатели непрерывный процесс информационно-аналитической, методической и инструментальной поддержки менеджмента, обеспечивающий прозрачность реализации стратегии и повышение эффективности деятельности промышленных холдингов в целом.

3. Разработан учетно-методический инструментарий системы финансового контроллинга, учитывающий специфику бизнес-процессов промышленных холдингов и основанный на использовании в комплексе: системы сбалансированных показателей, системы описания бизнес-процессов, системы анализа вероятных сценариев, что позволяет диагностировать информационные потоки, содержащие отклонения фактических результатов от запланированных, выявлять наиболее адекватные сценарии развития, предлагать корректирующие мероприятия, ослабляющие или усиливающие выявленные тренды.

4. Разработана система организационно-экономических характеристик финансового контроллинга бизнес-процессов: способность к саморазвитию и непрерывной саморегуляции, определение баланса между факторами внешней и внутренней среды, способность адаптироваться к различным экономическим условиям, гибкость и маневренность. Дополнены принципы формирования системы финансового контроллинга, поддерживающие ее функционирование и обеспечивающие взаимодействие основных ее элементов на современном этапе развития промышленности с учетом специфики промышленных холдингов: вариативность аналитических сценариев, ситуативное реагирование при непрерывном мониторинге, фокус внимания на бизнес-процессах.

5. Разработана методология формирования комплексной интеграционно-ориентированной модели финансового контроллинга бизнес-процессов,

включающей процесс стратегического и оперативного контроллинга, процедур их взаимодействия и информационно-аналитического сопровождения функционирования бизнес-единиц промышленных холдингов, обеспечивающая методологическое единство увязки оперативных задач со стратегией развития на основе философии гибкого управления.

6. Предложены рекомендации по разработке учетно-аналитического инструментария системы стратегического финансового контроллинга бизнес-процессов в холдинговых структурах как алгоритма выполнения диагностических процедур, позволяющих реализовать стратегию развития бизнеса с минимальными рисками, обеспечить взаимодействие бизнес-процессов и связь между результатами деятельности подразделений, бизнес-единиц и холдинга в целом.

7. Разработана методика формирования системы оперативного финансового контроллинга бизнес-процессов, включающая пять этапов: определение потребностей в операционных данных с учетом процессного подхода; разработка интегрированной целевой процессно-ориентированной модели бюджетирования; определение информационных блоков, состава и содержания бюджетов; описание и регламентация бизнес-процессов; разработка процедур мониторинга, анализа и минимизации рисков. Предложено учетно-методическое обеспечение, нацеленное на диагностику и ситуационный контроль бизнес-процессов, что позволяет выявлять нестандартные проявления событий и принимать корректирующие меры, предотвращающие негативные варианты развития ситуации.

8. Разработана система процессно-ориентированного управленческого учета на основе гибкого подхода, обеспечивающая организационно-методическую поддержку функционирования бизнес-процессов, бизнес-единиц и холдинга в целом. Методическое обеспечение управленческого учета, ориентировано на контроль входной и выходной информации по бизнес-процессам и ликвидацию межпроцессных информационно-аналитических разрывов. Определены и обоснованы основные элементы системы процессно-ориентированного управленческого учета: центры финансовой ответственности, бизнес-процессы,

контрольные показатели; разработана поэтапная процедура постановки системы управленческого учета по бизнес-процессам; предложен аналитический метод ведения управленческого учета по каждому бизнес-процессу, позволяющий выделить по каждому процессу его начальные ресурсы, определить этапы формирования конечного результата при использовании данных ресурсов, оценить эффективность каждого бизнес-процесса, выявить проблемы, подлежащие корректировке.

9. Предложен гибкий, адаптивный подход к формированию системы контрольных показателей-индикаторов для оценки деятельности холдинга в целом, бизнес-единиц и бизнес-процессов, основанный на принципах: соответствие цели холдинга; постоянство во времени; комплексный характер параметров (финансовые результаты, источники роста в среднесрочном периоде, источники долгосрочного роста); связь внешних результатов с внутренними, ограниченность набора показателей. Определен формат представления показателей для каждого уровня: для уровня холдинга - факторы создания стоимости в соответствии с долей и степенью влияния на внешних рынках; для уровня бизнес-единиц - результаты деятельности в соответствии с декомпозицией приоритетных стратегических целей холдинга; для бизнес-процессов – индикаторы операционной эффективности для анализа и агрегирования в зависимости от потребностей вышестоящих уровней. Предложенный формат позволяет оценивать эффективность выстроенных бизнес-процессов, степень достижения поставленных целей, а также адаптировать систему к изменению внешних и внутренних факторов.

10. Разработана унифицированная методика формирования систем показателей оценки эффективности бизнес-процессов в соответствии с типизацией по характеристикам комплексности и динамичности, в зависимости от их сочетания: I тип – низко-комплексные и низко-динамичные, II тип – низко-комплексные и высоко-динамичные, III тип – высоко-комплексные и низко-динамичные, IV тип – высоко-комплексные и высоко-динамичные. Сформирован прототип системы показателей входа, трансформации и результата бизнес-

процессов, обеспечивающий взаимоувязку содержания бизнес-процесса с его типизацией в соответствии с разработанной методикой.

11. Обоснованы практико-ориентированные рекомендации по поэтапному внедрению системы финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах в соответствии со структурой: центры финансовой ответственности, бизнес-процессы, контрольные показатели. Рекомендовано исключение подразделений контроллинга из организационной иерархии и, с целью обеспечения экономической безопасности, создание департаментов финансового контроллинга, подчиняющихся непосредственно собранию акционеров, что приобретает особую актуальность в холдинговых структурах с долевым участием государства.

Теоретическая значимость результатов исследования. Теоретическая значимость исследования заключается в разработке и научном обосновании комплексного подхода к формированию теории, методологии и конкретных методик системы финансового контроллинга бизнес-процессов.

Теоретико-методологические, научно-методические и концептуальные положения формирования комплексной интеграционно-ориентированной модели финансового контроллинга бизнес-процессов, включающей процесс оперативного и стратегического контроллинга и процедур их взаимодействия, систематизация этапов становления контроллинга в соответствии с периодами развития промышленности вносят существенный вклад в развитие теории и методологии контроллинга.

Теоретическое значение разработанной концепции финансового контроллинга состоит в его представлении в качестве информационно-аналитической компоненты управленческого процесса, которая позволяет его рассматривать как целевую функцию развития промышленного холдинга в изменяющейся внешней среде и своевременно предупреждать о возникающих угрозах и отклонениях через: учетно-информационную систему, систему анализа вероятных сценариев, систему сбалансированных показателей, в основе которых лежат наиболее существенные факторы внешней и внутренней среды.

Практическая значимость результатов исследования. Практическая значимость исследования заключается в разработке трехуровневого подхода к формированию контрольных показателей-индикаторов для оценки деятельности холдинга в целом, бизнес-единиц и конкретных бизнес-процессов, что подтверждается результатами внедрения в промышленных холдингах.

Предложенная система процессно-ориентированного управленческого учета в промышленных холдингах, ориентированного на контроль входной и выходной информации по бизнес-процессам и ликвидации меж процессных информационно-управленческих разрывов, будет иметь существенное значение для обеспечения управляющей компании информацией о деятельности всех структурных единиц холдинга на основе унифицированной методологии формирования учетной политики и реализовываться через единую информационно-аналитическую систему финансового контроллинга.

Практическую направленность имеет разработка унифицированной методики формирования системы контрольных показателей по бизнес-процессам с учетом их типа и содержания в зависимости от особенностей промышленного холдинга.

Апробация результатов исследования. Полученные результаты внедрены при выполнении научно-исследовательских работ, грантов и хозрасчетных тем в РЭУ имени Г.В. Плеханова, в том числе: «Анализ хозяйствующих субъектов и определение требований к их экономическим характеристикам на основе балансовой модели развития региона для формирования механизмов поддержки с целью наращивания конкурентоспособности экономики Калининградской области» (заказчик – Министерство экономики Калининградской области, контракт б/н от 26.08.2014 г.), «Совершенствование системы учета и контроля финансово-хозяйственной деятельности организации» (заказчик - ООО Научно-технический центр «Нуклон», договор № 41-НИР от 08.07.2014 г.), «Анализ хозяйственной деятельности и разработка предложений по повышению эффективности системы внутреннего контроля бизнес-процессов, связанных с внешнеторговыми операциями» (заказчик - ООО Научно-технический центр «Нуклон», договор № 181-НИР от 21.10.2015 г.), научно-исследовательская

работа по теме «Информационно-аналитическое обеспечение безопасности деятельности хозяйствующих субъектов» по внутреннему гранту (приказ №1330 от 25 октября 2016 г.)

Результаты исследования были представлены на 10 международных научно-практических конференциях, в том числе: «Государственный и внутренний финансовый контроль: проблемы организации и взаимодействия в условиях модернизации экономики России» (ФГБОУ ВО РЭУ им. Г. В. Плеханова, Москва, 2015); «От научных идей к стратегии бизнес-развития» (ФГБОУ ВО РЭУ им. Г. В. Плеханова, Москва, 2016); «Актуальные проблемы финансового менеджмента» (Бургас, Болгария, 2016).

Материалы диссертационного исследования используются в учебно-педагогической и научной деятельности кафедры финансового менеджмента Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова.

Методические разработки автора по формированию системы контрольных показателей мониторинга бизнес-процессов, процессного управленческого учета и финансового контроллинга внедрены в практику финансово-хозяйственной деятельности промышленных холдингов «Нуклон», «Деловой Альянс», НПК «ИнфраИндустрия», реализованы в консалтинговых проектах ООО «Бизнес-решения» (торговая марка SBS Consulting), а также в образовательных и операционных процессах консалтинговой компании ООО Международный центр «Креативные технологии консалтинга».

Публикации. Результаты исследования опубликованы в 40 научных работах (134,58 п. л., авт. – 70,99 п. л.), в том числе в 25 публикациях в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки Российской Федерации (17,07 п. л., авт. – 13,94 п. л.) и в 2 монографиях (39,81 п. л., авт. – 35,94 п. л.).

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Список литературы содержит 291 библиографических ссылок на отечественные и зарубежные публикации по тематике диссертации и смежным вопросам.

II. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ОБОСНОВАННЫЕ В ДИССЕРТАЦИИ И ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Предложен комплексный подход к формированию системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов, включающий развитие методологии управленческого учета, методического обеспечения процесса мониторинга и анализа эффективности бизнес-процессов, прогнозирования и оценки рисков в условиях неопределенности.

Исследование учетно-отчетной специфики промышленных холдингов позволило определить степень процессно-ориентированности бизнеса с учетом отраслевой принадлежности. Результаты исследования свидетельствуют о том, что самой высокой степенью процессно-ориентированности отличаются стальная индустрия и машиностроение. При этом две трети исследуемых компаний имеют процессно-ориентированные модели управления (рис. 1)².

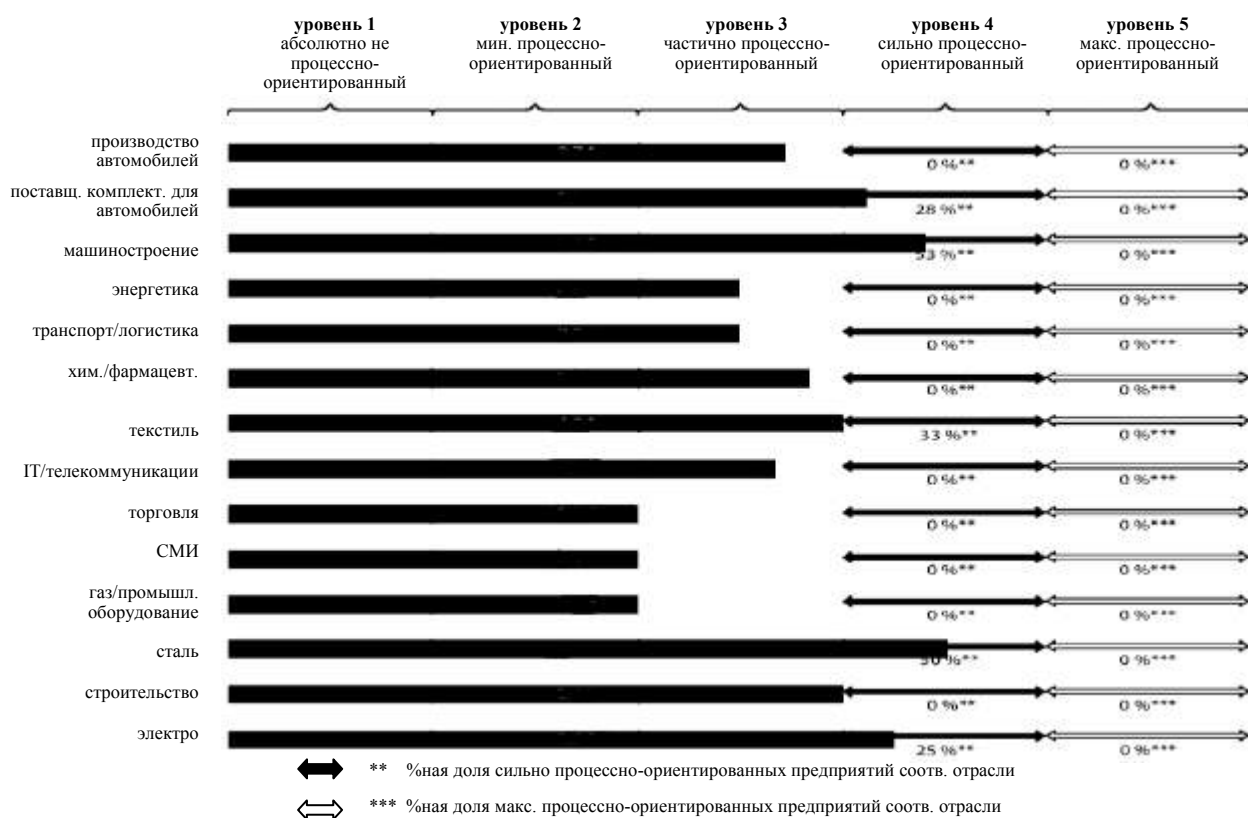


Рисунок 1 – Степень процессно-ориентированности ведущих отраслей экономики

Анализ корпоративной отчетности исследуемых промышленных холдингов показал, что лишь 18% из них отражают в отчетных данных результаты

² URL: <https://www.springerprofessional.de/stand-von-prozesscontrolling-und-management-in-deutschen-grossun/6403868#pay-wall> (дата обращения: 5.12.2016)

деятельности в разрезе бизнес-процессов и 15% ведут бюджетирование по бизнес-процессам (рис.2).

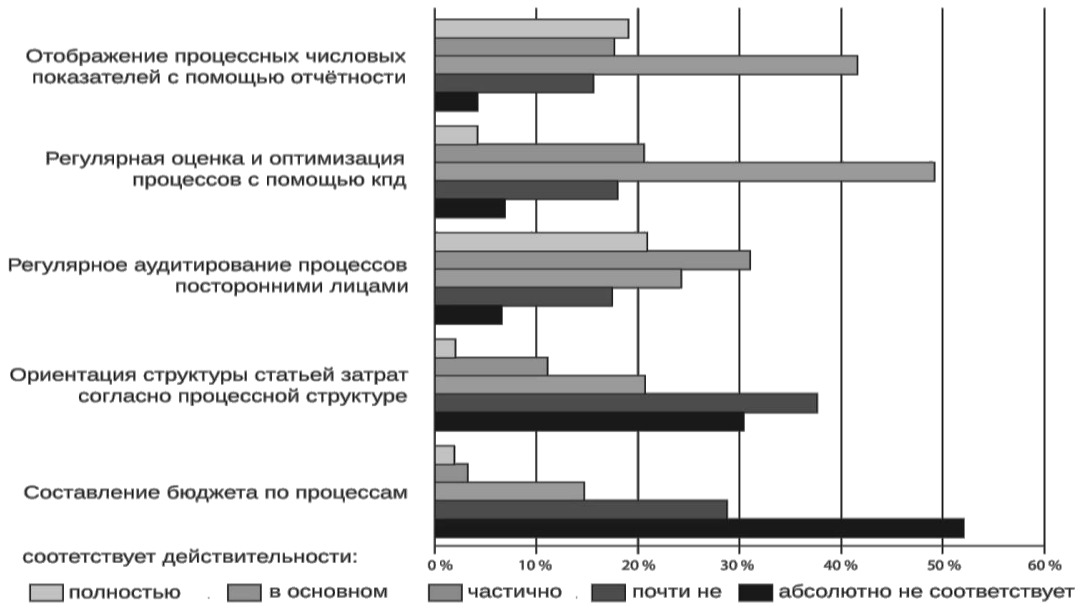


Рисунок 2 – Отражение процессно-ориентированной направленности промышленных холдингов в их финансовой отчетности

Развитие контроллинга как научной дисциплины в большой степени находит отражение в работах немецких исследователей, в США контроллинг в большей степени рассматривается в прикладном практическом значении. Теоретические концепции контроллинга также нашли отражение в работах российских ученых (Карпова Т.П., Коваленко А.И., Пимоненкова С.П., Шустова О.М.), которые выделяют различные подходы к периодизации и содержанию контроллинга. Проведенные исследования позволили разработать новый концептуальный подход к развитию контроллинга, основанный на влиянии интеграционных процессов на формирование промышленных холдингов в условиях глобализации и диверсификации производств.

Автором проанализирован эволюционный процесс внедрения контроллинга с момента начала его применения в промышленных компаниях, что позволило выявить тенденции его становления в соответствии с периодами развития промышленности и выделить V этапов: I - регистрационно-отчетный – максимальный выпуск типовой продукции по минимальным ценам; II - учетно-аналитический – усложнение производственных процессов для выпуска

нетиповой продукции; III - мониторинга результативности – возникновение транснациональных корпораций; IV - стратегического контроля и развития систем раннего обнаружения – ускорение глобализации мировой экономики; V - адаптации к постоянным изменениям – «четвертая промышленная революция».

Для целей формирования современной концепции финансового контроллинга, отвечающей вызовам V этапа промышленного развития («четвертая промышленная революция»), разработана концептуально-логическая схема, состоящая из совокупности последовательных этапов научного исследования (рис. 3):

- первый этап включает обобщение ключевых задач контроллинга на каждом этапе его развития и определение направлений его совершенствования;

- второй этап предполагает систематизацию и развитие теории контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах на основе фундаментальных принципов интеграционных процессов и тенденций становления контроллинга;

- третий этап состоит в разработке концепции финансового контроллинга «гибкого реагирования», предусматривающей основные тенденции развития и трендовые потребности промышленных холдингов;

- четвертый этап направлен на развитие методологии финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов посредством разработки методического инструментария и информационно-аналитического обеспечения системы финансового контроллинга, методики построения процессно-ориентированного управленческого учета, методики формирования систем показателей мониторинга бизнес-процессов в соответствии типизацией по характеристикам комплексности и динамичности;

- на завершающем этапе научного исследования разрабатываются методические рекомендации по системной увязке элементов в процессе внедрения в промышленных холдингах.



Рисунок 3 – Этапы научного исследования

2. Разработана концепция финансового контроллинга бизнес процессов в промышленных холдингах как информационно-аналитическая составляющая управленческого процесса в разрезе его целей, задач и объектно – предметной сущности, основанная на аналитической обработке данных управленческого, статистического учета и внеучетной информации.

Обобщение и анализ концептуальные подходов к системе финансового контроллинга, исследование понятийного аппарата категорий «контроллинг» и «финансовый контроллинг», показали, что эта область экономических знаний описана с разной направленностью, что не обеспечивает единства в понимании концептуальной сути и функциональной сущности финансового контроллинга бизнес-процессов.

Автором проведен сравнительный анализ концепций контроллинга и выявлены объединяющие их ключевые факторы, основным из которых является признание важности быстрой и качественной переработки и анализа больших объемов данных, наличие которых обеспечивает сокращение издержек и изменяет поведение бизнеса во внешней среде.

На основе изучения методических подходов к пониманию сути контроллинга, был сделан вывод, что существуют два основных подхода которые различаются в Англо-Американской и Германо-говорящей среде, анализ особенностей которых позволил выделить принципиальные сходства между ними, основными из которых являются: координация и интеграция учета, планирования, анализа и контроля при принятии решений и инвестировании; проведение экономических исследований (исследование влияния на предприятия факторов внешней и внутренней сред; макроэкономические исследования); единое информационное пространство на различных уровнях. Применительно к современным тенденциям развития контроллинга, отмечается сближение методологической сути данных концепций и формирование японской модели контроллинга, отличительной особенностью которой является акцент на эффективности производственной деятельности, при чем не только группы предприятий, но и крупных государственных образований, ориентация на

будущее и работа на опережение.

Проведенное исследование позволило сформулировать авторское определение финансового контроллинга как количественно выраженного через финансовые показатели непрерывного процесса информационно-аналитической, методической и инструментальной поддержки менеджмента, обеспечивающего прозрачность реализации стратегии и повышение эффективности деятельности промышленных холдингов. Таким образом контроллинг получает объективную основу для количественного выражения через финансовые показатели, так как финансы обладают свойством количественного отображения процесса, оцифровывая достигнутые результаты, понесенные потери или упущенные возможности в денежные единицы измерения.

Систему финансового контроллинга в промышленных холдингах предложено относить к системам процессного типа (не ограничена в пространстве и ее основными свойствами являются повторяемость или цикличность)³, которая аккумулирует информационные потоки, содержащие сигналы отклонения фактического результата функционирования от запланированного и через аналитическую обработку информации (управленческого учета, статистической, технической, социальной и др.); мониторинг (проверка достоверности информационных данных, проверка соответствия целевой траектории движения на данный момент времени, мониторинг трендов изменения внешней среды); корректировки и альтернативы (в зависимости от сложившейся ситуации во внешнем и внутреннем поле компании) запускает процесс непрерывной саморегуляции и автокоррекции, которая способствует адаптации холдинга к изменениям внешней среды.

Результаты анализа и обобщения теории и практики контроллинга позволили сформировать концепцию финансового контроллинга бизнес-процессов для промышленных холдингов. Ключевые особенности концепции представлены на рисунке 4.

³ Большой российский энциклопедический словарь. М.: БРЭ. – 2003. с. 1437

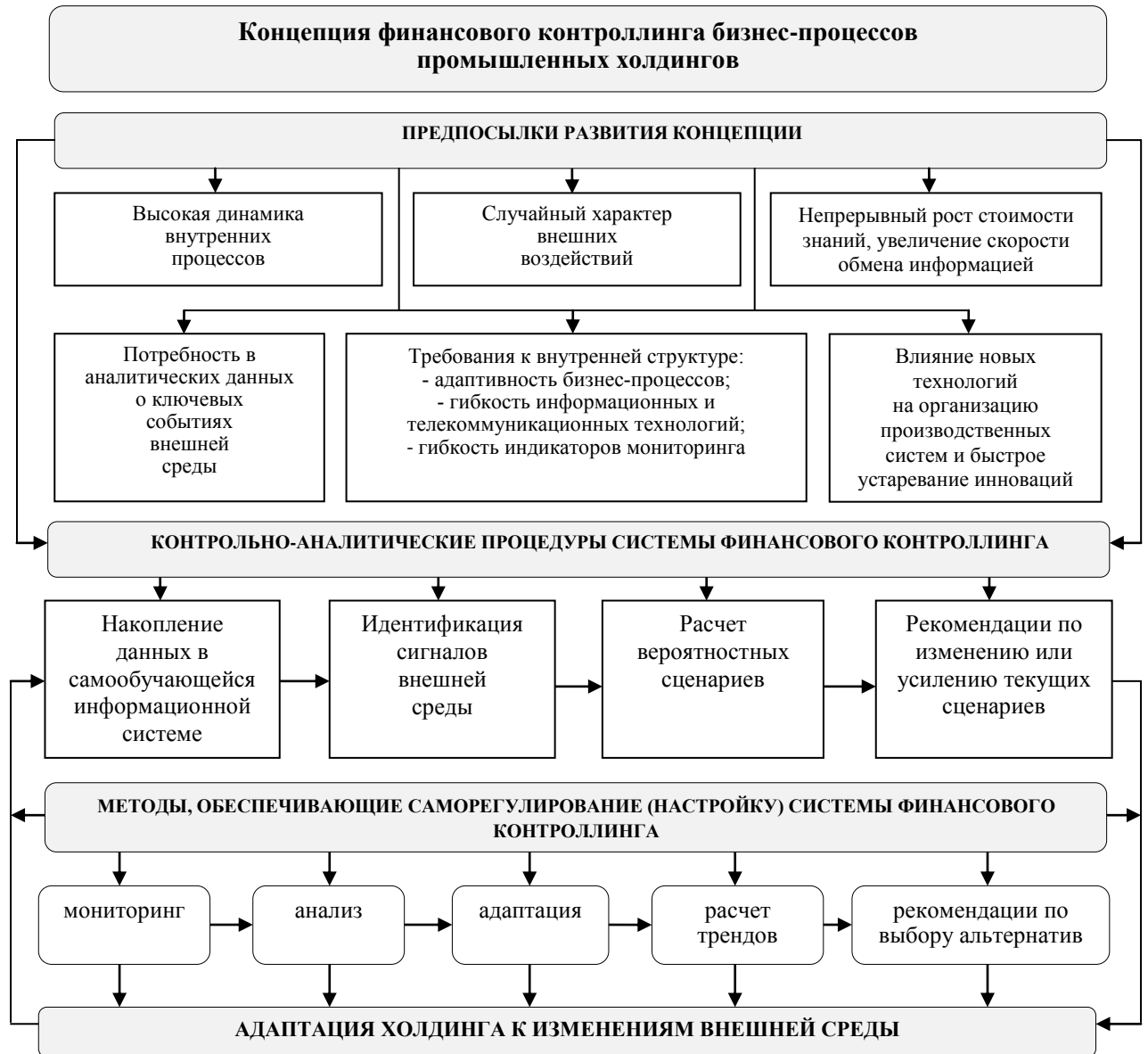


Рисунок 4 – Ключевые особенности предлагаемой концепция финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов

Авторская концепция, фокусирующаяся на бизнес-процессах в промышленных холдингах, ориентирована на вариативность аналитических сценариев и позволяет разрабатывать методический инструментарий системы финансового контроллинга, обеспечивающий ситуативное реагирование на внезапные изменения внешней среды при непрерывном мониторинге и накоплении массивов данных в самообучающейся информационной базе.

3. Предложен учетно-методический инструментарий системы финансового контроллинга, учитывающий специфику и архитектуру бизнес-процессов промышленных холдингов.

Для разработки системы финансового контроллинга ориентированной на бизнес-процессы предложен учетно-методический инструментарий, предназначенный для диагностики и своевременного выявления критических ситуаций через определенный алгоритм работы бизнес-процессов и возобновляемых финансовых ресурсов холдинга во взаимосвязи с внутренней и внешней средой (рис. 5).

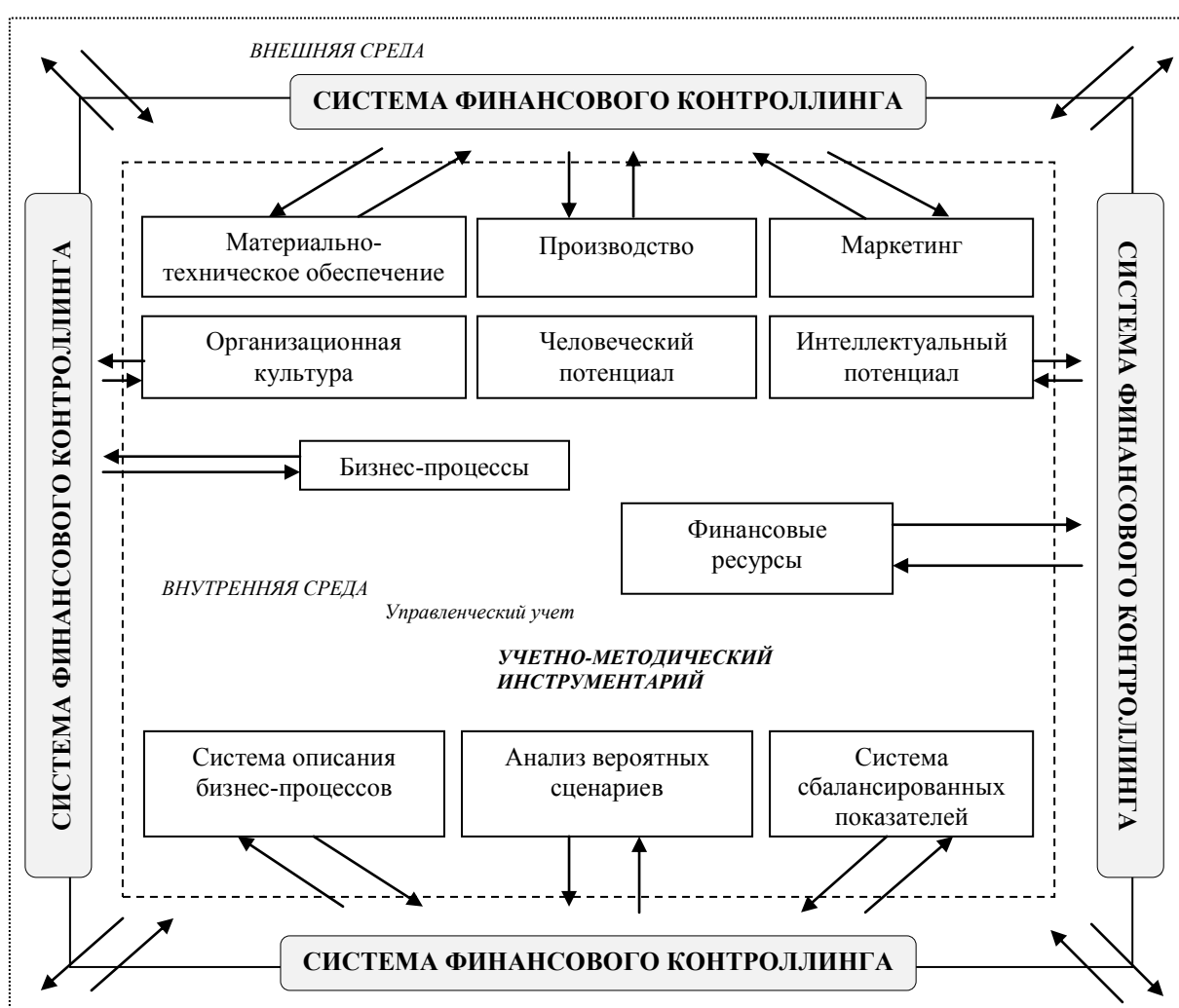


Рисунок 5 – Связь учетно-методического инструментария контроллинга с внутренней и внешней средой

Авторский подход к формированию учетно-методического инструментария основывается на использовании в комплексе:

- *системы сбалансированных показателей*, позволяющей произвести декомпозицию целей, оценить эффективность работы каждого структурного подразделения и бизнес-процесса предприятия, иметь объективную основу для количественного выражения текущей ситуации в эквиваленте финансовых ресурсов;

- *системы описания бизнес-процессов* позволяющей осуществлять мониторинг и контроль каждого бизнес-процесса сложноинтегрированной холдинговой структуры в режиме реального времени и обеспечивать взаимосвязь между стратегией развития холдинга и оперативным функционированием и контролем операционных бизнес-процессов, что дает возможность осуществлять гибкое планирование и быстрое реагирование на возникающие отклонения в случае скачкообразных изменений факторов внешней среды.

- *системы анализа вероятных сценариев*, позволяющей в зависимости от сложившейся ситуации во внешнем и внутреннем поле компании, объединить результаты аналитической обработки внутренних и внешних информационных потоков, оценить наиболее вероятные тренды ее развития и в случае необходимости предложить корректирующие мероприятия ослабляющие или усиливающие выявленные тренды

4. Разработана система организационно-экономических характеристик и дополнены принципы формирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов, поддерживающие ее функционирование и обеспечивающие взаимодействие основных ее элементов на современном этапе развития промышленности с учетом специфики промышленных холдингов.

В результате исследования автором разработаны организационно-экономические характеристики формирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов, основными из которых являются: способность к саморазвитию и непрерывной саморегуляции, определение баланса между факторами внешней и внутренней среды, способность адаптироваться к различным экономическим условиям, гибкость и маневренность (рис. 6).



Рисунок 6 – Организационно-экономические характеристики и принципы формирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов

По результатам анализа теории и практики контроллинга автором обобщены и дополнены принципы формирования системы финансового контроллинга, поддерживающие ее функционирование и обеспечивающие взаимодействие основных ее элементов на современном этапе развития промышленности с учетом специфики промышленных холдингов: вариативность аналитических сценариев, ситуативное реагирование при непрерывном мониторинге, фокус внимания на бизнес-процессах.

На основе изучения классических трудов отечественных и зарубежных методологов были выделены признаки системности, обеспечивающие саморазвитие концепции финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов: структурированность, взаимосвязанность частей, подчинённость цели, целостность, способность саморазвития.

Автор считает, что использование предложенной системы организационно-экономических характеристик и принципов обеспечивает обоснование выбора наиболее адекватного ситуации сценария, а также позволяет разрабатывать научно обоснованные предложения по формированию, развитию и применению системы финансового контроллинга в промышленных холдингах.

5. Разработана методология формирования комплексной интеграционно-ориентированной модели финансового контроллинга бизнес-процессов.

В результате проведенного исследования автором обобщены существующие проблемы развития методологии финансового контроллинга в промышленных холдингах, выделена наиболее существенная из них – отсутствие взаимосвязи между оперативным и стратегическим контроллингом, что затрудняет комплексную оценку деятельности холдинга и не позволяет быстро реагировать на ситуативные колебания внешней экономической среды. Предложенная методология использует принципы, заложенные философией гибкого управления и обеспечивает взаимосвязь оперативного и стратегического контроллинга обеспечивая информационно-аналитическую поддержку функционирования всех бизнес-единиц промышленных холдингов (рис. 7).

Основной целью стратегического финансового контроллинга предложено считать формирование информации о возможных приоритетных направлениях развития стратегии промышленного холдинга путем выявления взаимосвязей при сопоставлении данных, а также разработку вариантов сценариев и рекомендаций по регулированию возникших отклонений и оптимизации требуемых вложений; целью оперативного финансового контроллинга - обеспечить выживаемость предприятия посредством мониторинга движения к намеченной стратегической цели развития и оптимизации соотношения «затраты-прибыль».

Разработанные практические рекомендации направлены на диагностику существующих бизнес-процессов, их слабых и сильных сторон, анализ факторов, влияющих на выбор архитектуры холдинга и степень вмешательства управляющей компании или корпоративного центра, идеологии холдинга, стратегических целей деятельности его бизнес-единиц, системы взаимодействия бизнес-единиц и управляющей компании, распределения ответственности, ресурсов и полномочий в рамках организационной структуры.

Методический инструментарий модели финансового контроллинга бизнес-процессов основан на методиках процессно-ориентированного бюджетирования (Activity Based Budgeting - ABB) и целевого бюджетирования (Target Budgeting), процедурах анализа, оценки и минимизации рисков и ситуативного реагирования.

Методика организации процессно-ориентированного управленческого учета ориентирована на обеспечение своевременной плановой, фактической и прогнозной информацией о качественных, временных, стоимостных и финансовых результатах деятельности сотрудников, структурных подразделений и холдинга в целом, на основе оперативного и детализированного сбора, систематизации и анализа как внутренней, так и внешней информации.

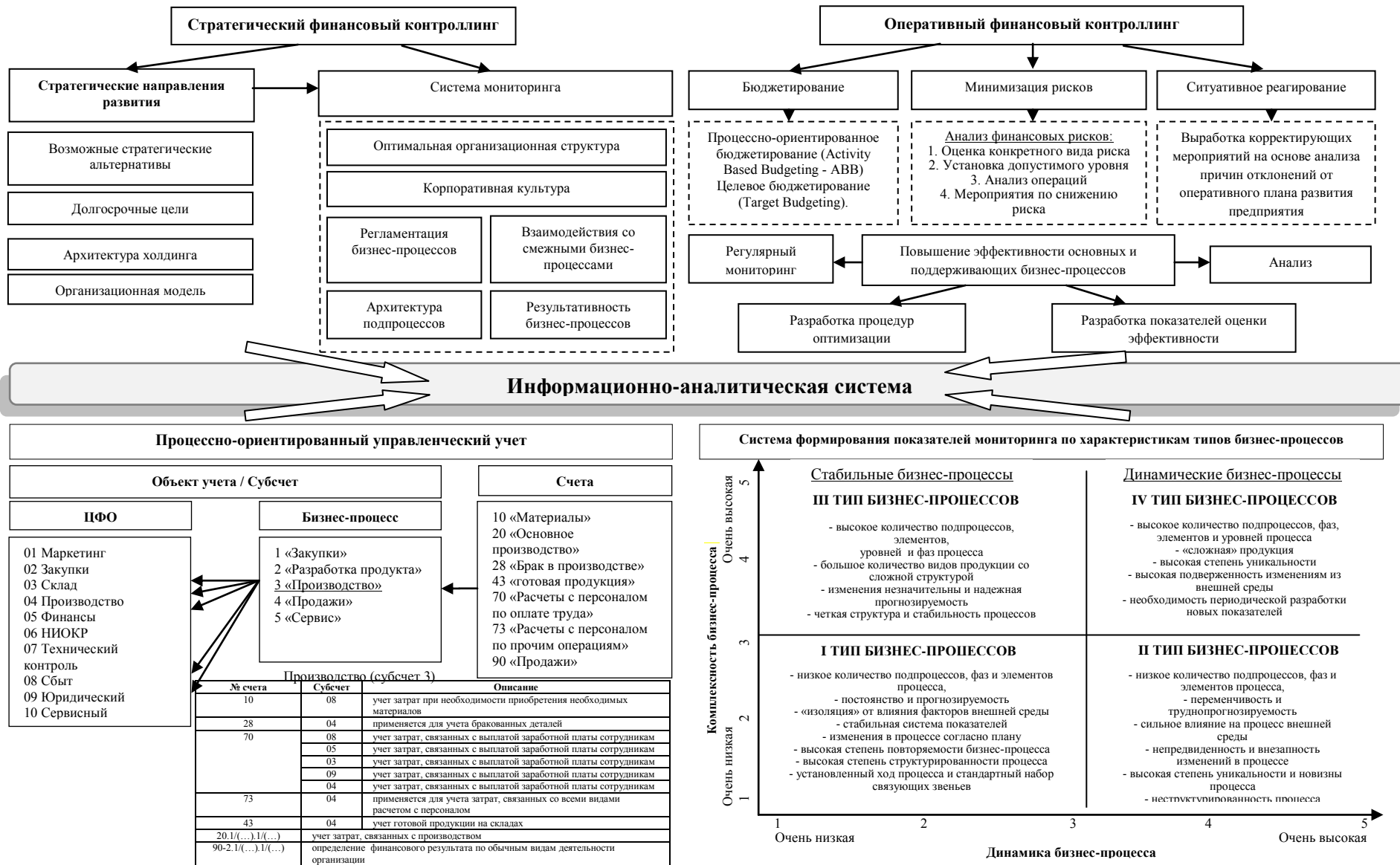


Рисунок 7 – Комплексная интеграционно-ориентированная модель финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах.

Методика обоснования подбора показателей мониторинга направлена на то, чтобы количественно оценивать стратегические цели в оперативном плане деятельности подразделений и получать достоверную, оперативную, актуальную непротиворечивую информацию о текущей деятельности всей холдинговой структуры.

В состав методического обеспечения включена *информационно-аналитическая система*, целью которой является формирование многослойных структур хранения информации, с возможностью аналитической обработки по информационным запросам в режиме реального времени запрашиваемых данных, интегрирующихся с любой учетной системой, а для получения наибольшего эффекта - систем аналитики больших данных (Big Data Analytics).

6. Предложены рекомендации по разработке учетно-аналитического инструментария системы стратегического финансового контроллинга бизнес-процессов в холдинговых структурах, как алгоритма выполнения диагностических процедур.

Для формирования системы стратегического финансового контроллинга автором предложен алгоритм диагностических процедур ключевых систем, обеспечивающих стратегическое развитие промышленного холдинга (табл. 1).

На первом этапе диагностируется, уточняется и при необходимости формулируется миссия и видение стратегического развития холдинга.

На втором этапе диагностируется и, с учетом существующих бизнес-процессов и возможных альтернатив корректируется стратегия, исходя из которой определяются долгосрочные цели и план действий по их достижению.

На третьем этапе диагностируется сложившаяся архитектура холдинга. Несоответствие архитектуры холдинга стратегии компании может приводить к значительному снижению прозрачности деятельности, ухудшению уровня контроля и координации бизнес-единиц, снижению эффективности реализации процессов. Под архитектурой холдинга предложено понимать бизнес-портфель холдинга по структуре бизнес-единиц и степени их самостоятельности.

Таблица 1 – Алгоритм диагностических процедур ключевых систем холдинга

Системы	Определение	Инструменты анализа	Риски	Мероприятия по минимизации
I. Миссия и видение	Сформулированная акционерами идеология, ее базовые ценности и основное предназначение цели ее деятельности	Проведение интервью с акционерами холдинга	Отсутствие полноценных миссии и видения делает невозможным разработку стратегии, несогласованность ожиданий со стороны акционеров между собой и с руководством холдинга.	Необходимо четко сформулировать согласованное мнение о миссии и видению развития, описывающее позиционирование для всех ключевых групп влияния, долгосрочные цели, их целевые значения и инструменты их достижения.
II. Стратегия	Документ, описывающий целевую бизнес-модель) и стратегический план ее достижения	Проведение интервью с акционерами и высшим руководством компании	Отсутствие стратегии может привести как к значительным упущенным возможностям, так и к значительным потерям	Разработка стратегии, в полной мере описывающей целевую бизнес-модель, ограничения в развитии, стратегический план действий, стратегический бюджет, функциональные стратегии бизнес-единиц и пр.
III. Архитектура холдинга	Система взаимодействия бизнес-единиц и управляющей компании, включая распределение ответственности и полномочий между ними и структуру соподчиненности	Проведение интервью и анкетирования; описание и анализ бизнес-процессов, анализ деятельности конкурентов	Несоответствие архитектуры холдинга стратегии компании может проводить к значительному снижению прозрачности деятельности, ухудшению координации филиалов, снижению эффективности реализации процессов.	Определение принципов выделения бизнес-единиц, степени предоставляемой им самостоятельности и уровня контроля за их деятельностью; четкое определение и формализация между управляющей компанией и бизнес-единицами.
IV. Процессы управления	Набор бизнес-процессов и инструментов, обеспечивающий эффективное управление деятельностью компании	Анкетирование описание и анализ бизнес-процессов; изучение внутренних документов; анализ конкурентов	Неэффективно выстроенная система управления может привести к значительным убыткам как при реализации основной деятельности, так и при реализации сервисной деятельности	Процессы управления компанией должны быть в значительной степени пересмотрены и строго регламентированы (в том числе с четким распределением ответственности за результат)
V. Организационная структура	Структура организации персонала, в том числе с точки зрения распределения ответственности, ресурсов и полномочий	Проведение интервью и анкетирования; описание и анализ бизнес-процессов изучение внутренних документов; анализ деятельности конкурентов	Неоптимальная организационная структура может привести к потере управляемости, к увеличению сроков проведения решений, снижению прозрачности и достоверности управленческой информации, размытию ответственности за результат, потере контроля, снижению эффективности реализации процессов.	Разработка и внедрение эффективной и сбалансированной организационной структуры с соблюдением оптимальной нормы управляемости, четко разграничивающей ответственность за процессы между руководителями и структурными подразделениями, а также обеспечивающей необходимый уровень полномочий и ресурсов.
VI. Корпоративная культура	Исторически сложившаяся неформальная практика взаимодействия между сотрудниками и структурными подразделениями в рамках системы управления	Проведение анкетирования среди руководителей	Отсутствие разделяемой всеми сотрудниками корпоративной культуры (сейчас и в будущем) может привести к значительному снижению эффективности использования человеческих ресурсов, а также может стать барьером на пути внедрения изменений в системе контроллинга	Разработка и внедрение положения о корпоративном поведении, проведение корпоративных мероприятий и пр.

На четвертом этапе рекомендовано проводить анализ управленческих

бизнес-процессов, процессов стратегического планирования и целеполагания по результатам которого разрабатывать мероприятия по минимизации рисков и повышению эффективности, обеспечивая регулярную актуализацию стратегического плана и декомпозицию стратегии на уровень годового бизнес-плана, задавая основные приоритеты, цели и ограничения в деятельности холдинга.

Пятым этапом проводится анализ существующей и разработка рекомендаций по созданию оптимальной оргструктуры в зависимости от типа холдинга и с учетом выстроенных управленческих процессов.

На шестом этапе диагностируется сложившаяся корпоративная культура на соответствие текущему состоянию и стратегии холдинга.

На основе систематизации результатов диагностики ключевых систем совокупности исследуемых промышленных холдингов автором выделены типичные риски и мероприятия по их минимизации.

Преимуществом предложенных рекомендаций по разработке учетно-аналитического инструментария является последовательное и системное объединение информационных систем и стратегических подходов на долгосрочной и одновременно гибкой основе и создании поддерживающей информационно-аналитической среды, связывающей различные бизнес-единицы и бизнес-процессы, объединяющей людей, знания и интерфейсы в единой системе мониторинга и контроля стратегического развития холдинга.

7. Разработана методика формирования системы оперативного финансового контроллинга бизнес-процессов, включая учетно-методическое обеспечение, нацеленное на диагностику и ситуационный контроль бизнес-процессов

Разработка методики формирования системы оперативного финансового контроллинга предполагает использование процессного подхода в построении систем учета и бюджетирования (рис.8).



Рисунок 8 – Методика формирования системы оперативного финансового контроллинга бизнес-процессов

Первый этап направлен на определение потребностей холдинга в информационных источниках с учетом состояния как внешней, так и внутренней среды (бизнес-процессы и ресурсы компаний холдинга). На втором этапе проводится обоснование и определение организационно-технологической специфики построения интегрированной целевой модели бюджетирования, ориентированной на регулярный мониторинг бизнес-процессов. На третьем этапе определяется структура и состав информационного поля бюджетирования, что обеспечивает требуемую степень детализации и конкретизации оперативного финансового контроллинга, выражаемую в количественном и качественном измерении. Четвертым этапом проводится оценка необходимости оптимизации основных и поддерживающих бизнес-процессов для повышения их эффективности, определяемой автором как система действий, предполагающих минимизацию стоимости используемых ресурсов при достижении максимально возможного результата. На заключительном этапе разрабатывается система мониторинга, анализа и процедур минимизации рисков межпроцессного

взаимодействия ситуационного характера. При разработке данной системы рекомендуется учитывать факторы, имеющие различную интенсивность изменений взаимодействия, разнонаправленно влияющие на бизнес-единицы холдинга и соответственно, результаты их деятельности, выделять наиболее характерные и прогнозируемые для промышленных холдингов операционные риски. Преимуществом разработанной методики и инструментария оперативного финансового контроллинга является обеспечение регулярного мониторинга деятельности промышленных холдингов с учетом поведения конкурентов и ведущих компаний отрасли, что создает дополнительные возможности экономического роста благодаря использованию бенчмаркинга и выбору процедур минимизации рисков, способствующих повышению эффективности основных и поддерживающих бизнес-процессов промышленного холдинга.

8. Разработана система процессно-ориентированного управленческого учета на основе гибкого подхода, обеспечивающая организационно-методическую поддержку контроля функционирования бизнес-процессов, бизнес-единиц и холдинга в целом.

Проведенное исследование организации управленческого учета в промышленных холдингах позволило обобщить типичные проблемы: отсутствие единых стандартов учета для всех бизнес-единиц и структурных подразделений холдинга, использование различных структур затрат, методик оценки активов, отсутствие единых представлений об объектах учета и консолидации отчетности и, как следствие, невозможность использования информации управленческого учета для сравнения результатов деятельности бизнес-единиц, план-факт сопоставления, и ее практического применения в системе финансового контроллинга.

Для обеспечения информационного взаимодействия и согласованности функционирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов предложена система процессно-ориентированного управленческого учета. Основными задачами являются: генерирование

информационно-аналитической базы данных о затратах по каждому бизнес-процессу и подпроцессу; идентификация ресурсов и видов деятельности по бизнес-процессам; анализ эффективности использования ресурсов в разрезе бизнес-процессов; своевременная идентификация необходимости изменений функционирования бизнес-процессов в целях повышения их эффективности и гибкости; учет и отражение внешних факторов, влияющих на бизнес-процессы; формирование различных блоков учетно-аналитических и отчетных данных об эффективности бизнес-процессов и др.

Методическое обеспечение управленческого учета ориентировано на контроль входной и выходной информации по бизнес-процессам, устранение межпроцессных информационно-аналитических разрывов и основано на:

- фиксации входных и выходных данных процессов, закреплении полномочий руководителя каждого бизнес-процесса, организации учета перехода между операциями процесса;

- адаптации организационно-производственной структуры бизнес-единиц холдинга под бизнес-процессы, в которых задействованы отделы, выполняющие производственные или финансовые операции в рамках различных бизнес-процессов и определение центров финансовой ответственности (ЦФО);

- закреплении за ЦФО бизнес-процессов и подпроцессов, которые могут протекать внутри одного ЦФО без взаимодействия с другими или затрагивать несколько ЦФО, руководители которых являются в то же время владельцами бизнес-процесса, формирующегося в данном ЦФО и участниками других процессов, в той или иной степени затрагивающих данный ЦФО;

- создании системы счетов и субсчетов управленческого плана с применением подробных аналитик, в соответствии с регламентированными бизнес-процессами и структурой ЦФО.

В диссертации определены и обоснованы основные элементы системы процессно-ориентированного управленческого учета: центры финансовой ответственности, бизнес-процессы, контрольные показатели; разработана

поэтапная процедура постановки системы управленческого учета по бизнес-процессам.

Для наглядного представления организации контрольно-аналитического процесса посредством управленческого учета в табл. 2 приведен фрагмент аналитики субсчета 3 бизнес-процесса «Производство».

Таблица 2 – Фрагмент аналитики субсчета 3 бизнес-процесса «Производство» в рамках процессно ориентированного управленческого учета

Счета управленческого учета	Распределение ЦФО по субсчетам управленческого учета	Информационно-аналитическая функция в системе финансового контроллинга бизнес-процессов
10 Материалы	08 «ЦФО «Сбыт»	используется для контроля затрат при необходимости приобретения материалов, отсутствующих на складе
28 Брак в производстве	04 «ЦФО «Производство»	используется для контроля бракованных деталей, выявленных при производстве
70 Расчеты с персоналом по оплате труда	08 «ЦФО «Сбыт»	используется для контроля затрат, связанных с выплатой заработной платы сотрудникам сбытового отдела
	05 «ЦФО «Финансы»	используется для контроля затрат, связанных с выплатой заработной платы сотрудникам финансово-экономического отдела
	03 «ЦФО «Склад»	используется для контроля затрат, связанных с выплатой заработной платы сотрудникам склада
	09 «ЦФО «Юридический»	используется для контроля, связанных с выплатой заработной платы сотрудникам юридического отдела
	04 «ЦФО «Производство»	используется для контроля затрат, связанных с выплатой заработной платы сотрудникам производства
73 Расчеты с персоналом по прочим операциям	04 «ЦФО «Производство»	используется для контроля затрат, связанных со всеми видами расчетов с персоналом, кроме расчетов с подотчетными лицами и расчетов по оплате труда.
43 Готовая продукция	04 «ЦФО «Производство»	используется для контроля готовой продукции на складах
20 Основное производство	предназначен для учета и контроля затрат, связанных с производством	
90 Продажи	предназначен для определения и мониторинга финансового результата по обычным видам деятельности	

Методика управленческого учета отдельно по каждому бизнес-процессу и в объемной аналитике позволяет с наименьшими трудозатратами выделять по

каждому процессу его начальные ресурсы, определять этапы формирования конечного результата при использовании данных ресурсов, проводить анализ оперативных информационных данных о статьях затрат в разрезе отдельных бизнес-процессов и центров финансовой ответственности, выявлять проблемные бизнес-процессы, подлежащие корректировке, оценивать эффективность каждого бизнес-процесса и вклад каждого центра ответственности и владельца процесса в реализацию стратегии развития холдинга.

9. Предложен гибкий, адаптивный подход к формированию трех-уровневой системы контрольных показателей-индикаторов для оценки деятельности холдинга на стратегическом промежутке времени.

Для формирования системы контрольных показателей-индикаторов предложен авторский подход, основанный на философии гибкого управления. Его разработка базируется на предложенных автором принципах формирования уровней показателей:

- соответствие цели и отражение результатов деятельности холдинга;
- отражение источников долгосрочного роста (индикаторы устойчивости развития холдинга в долгосрочной перспективе);
- постоянство во времени (обеспечение сопоставимости);
- комплексный характер (ориентир на приоритеты развития холдинга в виде дерева, состоящего из трех групп параметров: финансовые результаты, источники роста в среднесрочном периоде, источники долгосрочного роста (рис. 9);
- связь внешних результатов с внутренними (результаты для акционеров с источниками их достижения – результатами совершенствования внутренних бизнес-процессов);
- ограниченность набора показателей (оптимальное количество от 1 до 4 для оценки каждой цели).

Авторский подход к формированию системы показателей-индикаторов позволяет оценивать эффективность выстроенных бизнес-процессов и степень достижения поставленных целей, обеспечивая перенастройку системы в

соответствии с динамикой изменений внешних и внутренних факторов влияния.

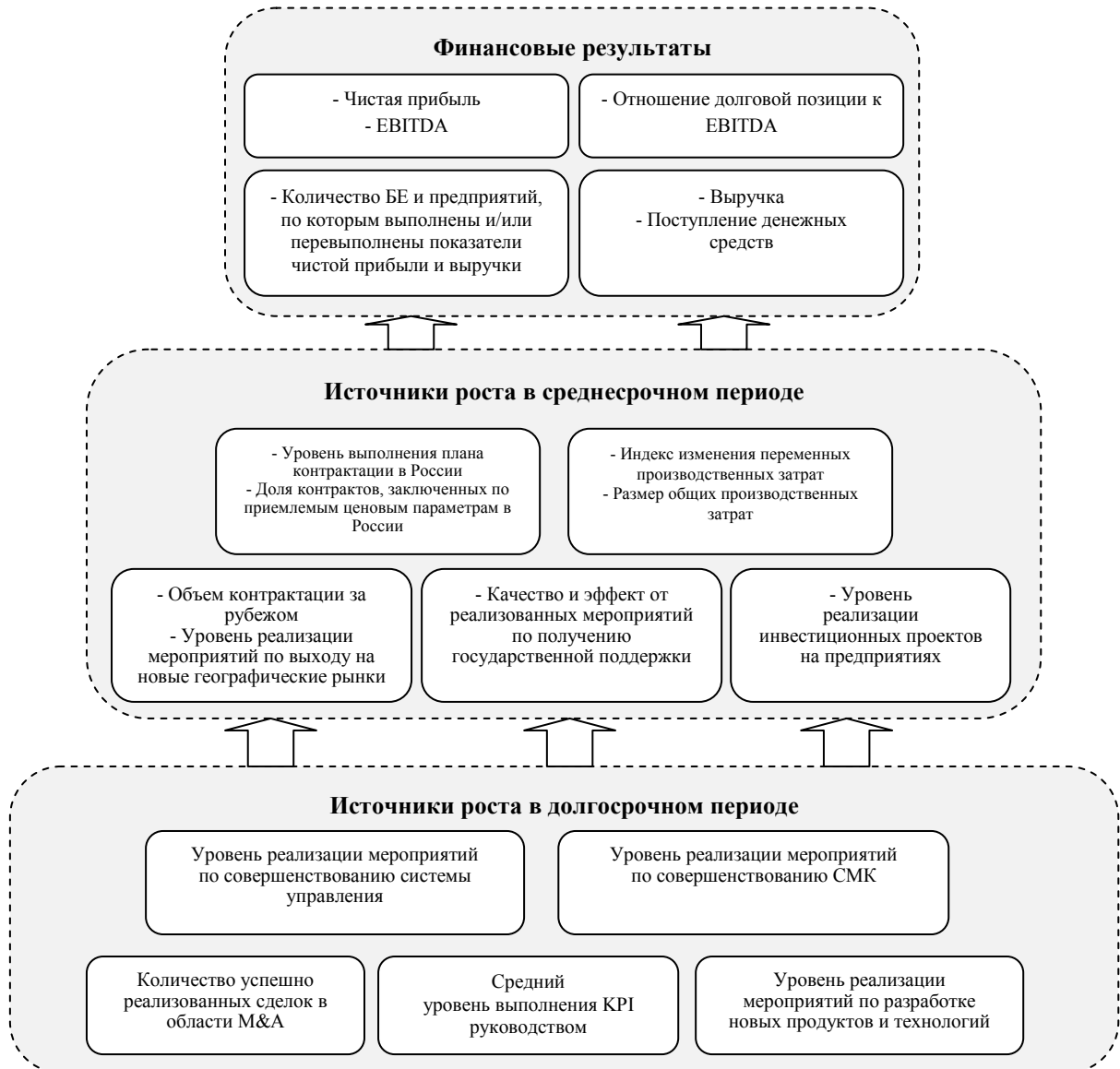


Рисунок 9 – Система показателей мониторинга результатов деятельности холдинга в соответствии с траекторией развития

Предложенная автором система мониторинга и оценки эффективности деятельности промышленного холдинга состоит из трех иерархически выстроенных уровней показателей (табл. 3).

Автором выделены критерии отбора и определен формат представления показателей для каждого уровня: для уровня холдинга - факторы создания стоимости в соответствии с долей и степенью влияния на внешних рынках; для уровня бизнес-единиц - результаты деятельности в соответствии с декомпозицией приоритетных стратегических целей холдинга; для бизнес-процессов –

индикаторы операционной эффективности для анализа и агрегирования в зависимости от потребностей вышестоящих уровней.

Таблица 3 – Уровни сбалансированной системы контрольных показателей холдинга

Уровень	Пример показателя	Стратегия	Бизнес-процесс
1) Общие индикативные показатели верхнего уровня холдинга	Выручка, прибыль, рентабельность активов	В общем виде характеризуют достижение стратегических целей	Не могут характеризовать отдельные процессы
2) Показатели декомпозированные на уровень бизнес-единицы	Средний срок поставки потребителю, скорость обновления ассортимента	Отражают результат конкретных действий по достижению целей	Могут характеризовать отдельные процессы
3) Операционные показатели уровня бизнес-процесса	Длительность производственного цикла, средний уровень брака, доля полезной загрузки оборудования	Влияют на достижение стратегических целей	Могут характеризовать отдельные процессы

В приложениях к диссертации предложена система рекомендуемых для регулярного мониторинга контрольных показателей по ЦФО в соответствии с декомпозированными на их уровень целями и ответственными за их выполнение сотрудниками (владельцами процессов).

10. Разработана унифицированная методика формирования систем показателей оценки эффективности бизнес-процессов в соответствии с типизацией по характеристикам комплексности и динамичности, в зависимости от их сочетания.

Исследование бизнес-процессов в промышленных холдингах позволило выявить и систематизировать все бизнес-процессы по 4-м типам в соответствии с характерными проявлениями комплексности и динамичности⁴: I тип – низко-комплексные и низко-динамичные, II тип – низко-комплексные и высоко-динамичные, III тип – высоко-комплексные и низко-динамичные, IV тип –

⁴ Viola Moness Gestaltung von Qualitätskennzahlensystemen für Geschäftsprozesse - Eine theoretische und empirische Untersuchung -: Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.), 2010. – 326 s.

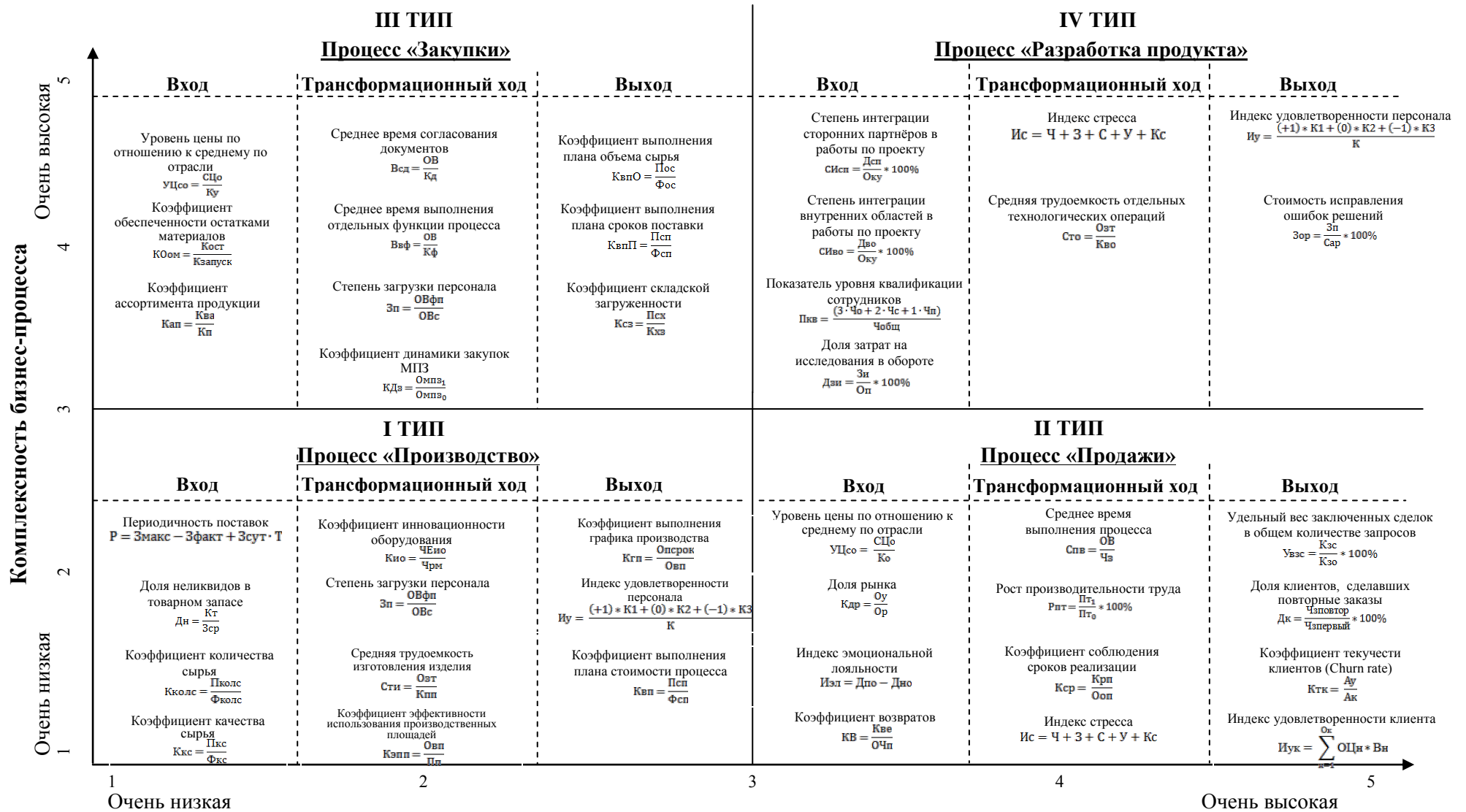
высоко-комплексные и высоко-динамичные. Уточнены категории: «комплексность бизнес-процессов», как разновидность (количество и виды элементов в процессе), возможность взаимодействия подпроцессов (количество и виды связи между элементами процесса) и «динамика бизнес-процессов» - их стабильность и прогнозируемость.

Комплексность характеризуется следующими параметрами: количество уровней бизнес-процесса; количество отдельных фаз процесса; количество задействованного в бизнес-процессе персонала; количество связующих звеньев; степень слияния бизнес-процессов; количество видов продукции; спецификация продукции. Для динамичности характерны следующие параметры: частота изменений; интенсивность изменений; непрогнозируемость изменений в бизнес-процессах; степень уникальности; степень неструктурированности; доля ручного труда; степень новизны бизнес-процессов. При стабильных бизнес-процессах элементы и ход процессов по большей степени остаются постоянными и прогнозируемыми. Динамические бизнес-процессы напротив характеризуются переменным и трудно прогнозируемым ходом процессов.

Автор считает, что данная типологизация позволяет наиболее эффективно сформировать и стандартизировать систему показателей контроллинга, сохраняя при этом ее гибкость и адаптивность в современных экономических условиях. С учетом специфики типов бизнес-процессов автором разработана система показателей, объективно характеризующая бизнес-процессы каждого типа и предполагающая использование набора показателей для каждого из них (рис.10).

Проведенный автором анализ теории и практики построения систем финансового контроллинга в промышленности показал целесообразность поддержания идеи «внутренних поставщиков и потребителей», как основополагающую для построения системы показателей-индикаторов, рассматривая цепочку взаимосвязанных бизнес-процессов, в которой результаты «выхода» одного или нескольких бизнес-процессов являются «входом» в другие бизнес-процессы, обеспечивая естественный механизм повышения эффективности через «клиентский» контроль внутри предприятий.

Определение показателей эффективности по типам бизнес-процессов



Динамика бизнес-процесса
Рисунок 10 – Система показателей контроллинга

Автором предложена система показателей обеспечивающая взаимоувязку содержания бизнес-процесса с его типизацией в соответствии с разработанной методикой: показатели входа (оценивают входящую в бизнес процесс информацию, материалы, качество поставщиков и эффективность сотрудничества с ними), трансформации (информируют об эффективности трансформационных действий процессов, интенсивности применения методологий, взаимодействия сотрудников и временных показателях) и результата бизнес-процессов (характеризуют выпускаемые бизнес процессом материалы и информацию).

Унифицированная методика формирования систем показателей оценки эффективности бизнес-процессов предусматривает возможность гибкого реагирования на изменение факторов внутренней и внешней среды промышленных холдингов с целью своевременной корректировки стратегически намеченной траектории движения к приоритетной цели и обеспечивает многостороннюю оценку бизнес-процессов.

11. Предложены практико-ориентированные рекомендации по поэтапному внедрению системы финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах в соответствии со структурой: центры финансовой ответственности, бизнес-процессы, контрольные показатели.

Для апробации разработанной концепции финансового контроллинга бизнес-процессов автором проведено обследование российских промышленных холдингов, которое позволило выявить отсутствие единой системы контроллинга, точечное использование отдельных инструментов, таких, как: различные концепции бюджетирования, принципы и подходы к повышению эффективности, отдельные инструменты системы сбалансированных показателей и использование методов управленческого учета и их автоматизации.

В результате проведенного исследования выявлены основные причины, которые мешают полноценному внедрению системы финансового контроллинга: ограниченная информация о практике внедрения системы контроллинга в российских холдингах, использование сложных организационных иерархий при

отсутствии финансовых структур холдингов, отсутствие четкого видения, миссии и основных целей в деятельности холдинга, отсутствие системы описания и регламентирования бизнес-процессов, ограниченность коммуникационных связей между существующими подразделениями, недостаточная прозрачность их деятельности для управляющей компании, неприятие современных технологий, значительные затраты для внедрения системы на предприятиях холдинга, недостаток специалистов и отсутствие систематизированных знаний в данной области, продолжительность внедрения системы контроллинга, отсутствие подразделений и департаментов контроллинга.

Авторская позиция заключается в рекомендации исключения подразделений контроллинга из организационной иерархии и, с целью обеспечения экономической безопасности, создания департаментов финансового контроллинга, подчиняющихся непосредственно собранию акционеров, что приобретает особую актуальность в холдинговых структурах с долевым участием государства.

С учетом этого департамент финансового контроллинга должен выполнять функции информационно-аналитической поддержки как Совета директоров, так и других уровней иерархии управления холдинга, как в стратегическом, так и в операционном режиме. При создании такого департамента в российских холдинговых структурах необходимо учитывать всю совокупность возникающих рисков, а также применять системный подход к функциональным составляющим.

Проведенная в работе систематизация концепций финансового контроллинга, целей, задач, методического инструментария и организационно-методических принципов формирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах позволила разработать методические рекомендации процедур поэтапного внедрения системы финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах (табл. 4).

Таблица 4 – Процедуры поэтапного внедрения системы финансового контроллинга бизнес-процессов

№ этапа	Название	Процедуры
I	Организационно-методический	1. Разработка организационной структуры процесса: - создание Управляющего комитета по процессу
		2. Формирование департамента финансового контроллинга: - выделение направлений стратегического и оперативного контроллинга - разработка типовых документов и внутренних стандартов
II	Диагностика и корректировки системы управленческих процессов верхнего уровня	1. Анализ и корректировка единых принципов и правил деятельности холдинга: - концепция корпоративного управления - ключевые механизмы системы корпоративного управления
		2. Анализ и корректировка миссии и видения развития холдинга: долгосрочные цели, целевые значения, инструменты их достижения; источники роста в долгосрочном и среднесрочном периоде
III	Оптимизация оргструктуры и бизнес-процессов	1. Анализ факторов, определяющих роль корпоративного центра (КЦ), согласование и выбор оптимального варианта Разработка целевой оргструктуры КЦ и структурных единиц
		2. Диагностика системы управления: корректировки, стандарты, регламенты, закрепление ответственности и полномочий
		3. Анализ и моделирование бизнес-процессов - определение порядка документирования бизнес-процессов - рекомендации по подчинению бизнес-процессов
IV	Разработка и внедрение единых стандартов в области управленческого учета, планирования и бюджетирования, построение финансовой структуры	1. Интеграция входящей и исходящей информации управленческого учета, бюджетирования и анализа в соответствии с организационно закрепленной финансовой структурой по центрам финансовой ответственности 2. Закрепление за каждым центром финансовой ответственности одного или нескольких бизнес-процессов 3. Разработка и утверждение унифицированного для всех бизнес-единиц плана счетов управленческого учета с системой субсчетов и аналитик 4. Внедрение интегрированной целевой процессно-ориентированной модели бюджетирования
V	Формирование и внедрение системы контрольных показателей	1. Формирование показателей уровня бизнес-единиц и управляющей компании 2. Формирование системы показателей операционного уровня 3. Последовательное внедрение систем показателей, измеряющих достигнутые результаты, и показателей, отражающих процессы их достижения
VI	Автоматизация системы финансового контроллинга бизнес-процессов	1. Выбор информационно-аналитической системы 2. Автоматизация системы финансового контроллинга бизнес-процессов посредством внедрения выбранной информационно-аналитической системы

Результаты диссертационного исследования внедрены в практику финансово-хозяйственной деятельности российских промышленных холдингов «Нуклон», Деловой Альянс», НПК «ИнфраИндустрия» и др., использованы в консалтинговых проектах ООО «Бизнес-решения» (торговая марка SBS

Consulting), Международного центра «Креативные технологии консалтинга», в двух грантах и трех научно-исследовательских работах, выполненных Российским экономическим университетом имени Г.В. Плеханова с участием соискателя в 2014-2016 гг. Использование результатов исследования обеспечивает повышение качества управленческого учета, информативность управленческой отчетности, результативность процедур мониторинга, а также формирование достоверной консолидированной финансовой отчетности, что способствует принятию обоснованных управленческих решений, в том числе, на государственном уровне.

III. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Монографии

1. Хлевная Е. А. Система финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах: монография / Е. А. Хлевная. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 339 с. - 25 п.л.
2. Хлевная Е. А. Финансовый контроллинг в холдингах: монография / Н. А. Казакова, Е. А. Хлевная, А. А. Ангеловская – М.: ИНФРА-М, 2016. – 247 с. - 14,81 п.л. (авторских 10,94 п.л.).

Публикации в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК

3. Хлевная Е. А. Информационно-аналитическая система финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов / Е. А. Хлевная // Финансовый менеджмент. – 2017. - №2. - С. 3-13. – 0,94 п.л.
4. Хлевная Е. А. Agile-контроллинг в промышленных холдингах / Е. А. Хлевная // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. - №3. - С. 92-98. – 0,6 п.л.
5. Хлевная Е. А. Прогноз развития горно-химической отрасли в России и за рубежом / Н. А. Казакова, А. Л. Гендон, Н. В. Седова, Е. А. Хлевная // Горный журнал. – 2017. - №4. - С. 49-52. – 0,6 п.л. (авторских 0,15 п.л.).
6. Хлевная Е. А. Контроллинг бизнес-процессов в промышленных холдингах / Е. А. Хлевная // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. - №1. - С. 91-98. – 0,7 п.л.
7. Хлевная Е. А. Стратегия эффективного управления финансовыми потоками в холдинговых структурах / Е. А. Хлевная // Финансовый менеджмент. – 2016. - №1, С. 30-38. – 0,79 п.л.
8. Хлевная Е. А. Моделирование финансовых потоков в холдингах / Н. А. Казакова, Е. А. Хлевная // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2016. - №3 (87). - С. 45-56. – 0,73 п.л. (авторских 0,58 п.л.).

9. Хлевная Е. А. Оперативный и стратегический контроллинг в холдингах / Н. А. Казакова, Е. А. Хлевная, Л. К. Цветкова // Вестник Финансового университета. – 2016. - № 1 (91). - С. 47-57. – 1,28 п.л. (авторских 0,96 п.л.).
10. Хлевная Е. А. Потенциал развития российских горно-химических холдингов / Н. А. Казакова, А. Л. Гендон, Е. А. Хлевная // Горный журнал. – 2016. - №7. - С. 89-91. – 0,26 п.л. (авторских 0,08 п.л.).
11. Хлевная Е. А. Финансовые потоки в лизинговых организациях / Н. А. Казакова, Е. А. Хлевная, Л. К. Цветкова // Лизинг. – 2016. - №3. - С. 18-23. – 0,71 п.л. (авторских 0,59 п.л.).
12. Хлевная Е. А. Информационно-аналитическое обеспечение оперативного управления финансовыми потоками / Н. А. Казакова, Е. А. Хлевная, Л. К. Цветкова // Финансовая жизнь. – 2016. - №1. - С. 34-42. – 0,77 п.л. (авторских 0,65 п.л.).
13. Хлевная Е. А. Актуальные проблемы контроля финансовой безопасности компании / Н. А. Казакова, А. А. Зиновьева, Е. А. Хлевная // Финансовый менеджмент. – 2016. - №2. - С. 3-12. – 0,88 п.л. (авторских 0,61 п.л.).
14. Хлевная Е. А. Внутренний аудит в системе контроллинга бизнес-процессов как механизм управления рисками в промышленных холдингах / Н. А. Казакова, А. Л. Гендон, С. С. Чикурова, Е. А. Хлевная // Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 2016. - №1. - С. 214-217. – 0,5 п.л. (авторских 0,125 п.л.).
15. Хлевная Е. А. Оценка эффективности бизнес-процессов в холдинге на основе системы сбалансированных показателей / Н. А. Казакова, Е. А. Хлевная // Лизинг. – 2015. - №11-12. - С. 26-31. – 0,71 п.л. (авторских 0,56 п.л.).
16. Хлевная Е. А. Оперативное управление финансовыми потоками в рамках бюджетной модели управления / Н. А. Казакова, Е. А. Хлевная // Управленческий учет. – 2015. - №12. - С. 99-106. – 0,7 п.л. (авторских 0,53 п.л.).
17. Хлевная Е. А. Институциональные особенности финансовых потоков в интегрированном бизнесе / Н. А. Казакова, Е. А. Хлевная // Экономические и гуманитарные науки. – 2015. - №11. - С. 91-97. – 0,62 п.л. (авторских 0,54 п.л.).
18. Хлевная Е. А. Оперативный анализ и контроллинг финансовых потоков в холдингах / Н. А. Казакова, Е. А. Хлевная // Управленческий учет. – 2015. - №10. - С. 38-48. – 0,66 п.л. (авторских 0,55 п.л.).
19. Хлевная Е. А. Контроль эффективности деятельности в системе процессного управления лизинговой организацией / Е. А. Хлевная // Лизинг. – 2015. - №1. - С. 3-9. – 0,75 п.л.
20. Хлевная Е. А. Эмоционально-мотивационные факторы эффективности управления бизнес-процессами / Е. А. Хлевная // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - № 4. - С. 106 – 113. – 0,5 п.л.
21. Хлевная Е. А. Система эмоционального мониторинга как инструмент повышения эффективности управления / А. В. Мыльник, Т. С. Киселева, Е. А. Хлевная // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - № 5. - С. 98 – 104. – 0,44 п.л. (авторских 0,35 п.л.).

22. Хлевная Е. А. Влияние уровня эмоционального интеллекта руководителей на степень достижения ключевых показателей эффективности организации / Е. А. Хлевная // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. - № 4. - С. 126-133. – 1,0 п.л.

23. Хлевная Е. А. Модернизация бизнес-процессов организации / А. П. Гарнов, Е. А. Хлевная // Модернизация. Инновации. Развитие. – 2011. - №6. - С. 4-11. – 1,0 п.л. (авторских 0,81 п.л.).

24. Хлевная Е. А. Сбалансированный механизм управления бизнес-процессами на предприятиях химической промышленности / Е. А. Хлевная // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. - №5. - С. 79-84. – 0,35 п.л.

25. Хлевная Е. А. Развитие механизма управления бизнес-процессами (на примере предприятий химической промышленности) / А. П. Гарнов, Е. А. Хлевная // Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 2010. - №1. - С. 65-73. – 1,0 п.л. (авторских 0,76 п.л.).

26. Хлевная Е. А. Инновационная модель развития российской экономики: проблемы и социально-экономические результаты / Н. А. Казакова, И. И. Французова, Т. И. Наседкина, Е. А. Хлевная // Экономика и управление в машиностроении. – 2010. - № 1. - С. 19-23. – 0,2 п.л. (авторских 0,06 п.л.).

27. Хлевная Е. А. Бюджетирование как инструмент реализации стратегии и управления развитием предприятия / Е. А. Хлевная // Управленческий учет. – 2009. - №2. - С. 103-112. – 0,42 п.л.

Публикации в других изданиях

28. Хлевная Е. А. Экономика предприятия: учебник / А. П. Гарнов, А. В. Мыльник, Е. А. Хлевная – М.: ЮРАЙТ, 2016. – 303 с. (15,91 п.л., авт. 5,3 п.л.).

29. Хлевная Е. А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / А.П. Гарнов, В. Ю. Гарнова, Н. Б. Акуленко, А. И. Кучеренко, С. Н. Кукушкин, Е. А. Хлевная и др. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 365 с. (22,81 п.л., авт. 2,07 п.л.).

30. Хлевная Е. А. Управление малым бизнесом: учебное пособие / Г. И. Болкина, В. Д. Свирчевский, А. П. Гарнов, А. И. Кучеренко, Е. А. Хлевная и др. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 256 с. (16,0 п.л., авт. 1,36 п.л.).

31. Хлевная Е. А. Экономика предприятия: современное бизнес-планирование: учебное пособие / А. П. Гарнов, Е. А. Хлевная, – М.: Дело и сервис, 2011. – 272 с. (17 п.л., авт. 8,5 п.л.).

Статьи в научных (научно-практических) журналах, сборниках, материалах конференций и другие публикации

32. Хлевная Е. А. Особенности контроллинга в промышленных холдингах / Н. А. Казакова, Е. А. Хлевная, Л. К. Цветкова // Актуальные проблемы финансового менеджмента: сборник материалов Международной научно-практической конференции. – Бургас (Болгария): Институт гуманитарных наук, экономики и информационных технологий, - 2016. - С. 126-135. – 0,63 п.л. (авторских 0,21 п.л.).

33. Хлевная Е. А. Внутренний аудит как элемент контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах / Н. А. Казакова, С. С. Чикурова, Е. А. Хлевная // Актуальные проблемы финансового менеджмента: сборник материалов Международной научно-практической конференции. – Бургас (Болгария): Институт гуманитарных наук, экономики и информационных технологий, - 2016. - С. 118-125. – 0,5 п.л. (авторских 0,16 п.л.).

34. Хлевная Е. А. Поведенческая экономика как новая область экономического знания / А. В. Рыбкина, Е. А. Хлевная // Бизнес-анализ и поведенческая экономика: межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов. – Москва: Изд-во: Тезаурус, 2015. - С. 128-137. – 0,62 п.л. (авторских 0,3 п.л.).

35. Хлевная Е. А. Контроль эффективности деятельности в системе процессного управления / Е. А. Хлевная // Бизнес-анализ и поведенческая экономика: межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов. – Москва: Изд-во: Тезаурус, 2015. - С. 155-166. – 0,87 п.л.

36. Хлевная Е. А. Система контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах / Е. А. Хлевная, Л. К. Цветкова // American Journal of Science and Technologies – 2015. - № 2 (20). - С. 93-99. – 0,87 п.л. (авторских 0,44 п.л.).

37. Хлевная Е.А. Развитие междисциплинарных областей исследования как часть интеграционного процесса / Е. А. Хлевная // Наука и практика. - 2013. - № 4 (12). - С. 83-88. – 0,37 п.л.

38. Хлевная Е. А. Развитие креативного потенциала сотрудников при реализации инновационных проектов / А. В. Мыльник, Е. А. Хлевная // Кадры предприятия. – 2010. - №6, С. 95-102. – 1,2 п.л. (авторских 0,6 п.л.).

39. Хлевная Е. А. Навигация по просторам бизнеса / Е. А. Хлевная // Консультант бухгалтера. - М.: Дело и Сервис. – 2009. - № 4. - С. 128-132. – 0,46 п.л.

40. Хлевная Е. А. Осваиваем бюджетирование в условиях кризиса / Е. А. Хлевная // Консультант бухгалтера. - М.: Дело и Сервис. – 2009. - № 1. - С. 23-30. – 0,46 п.л.

Остальные работы изданы в форме учебно-методических материалов.