

В диссертационный совет Д 212.196.06  
на базе ФГБОУ ВО «Российский  
экономический университет имени  
Г. В. Плеханова»

### **ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА**

Доктора экономических наук, профессора Глущенко Александры Васильевны на диссертационную работу Хлевной Елены Анатольевны на тему: «Методология формирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов», представленную на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика

#### **Актуальность темы диссертационной работы**

Современный этап развития российской экономики характеризуется постоянным ростом мировой конкуренции, что требует от бизнеса экономии использования материальных и нематериальных ресурсов, снижения издержек и повышения доходности за счет объединения активов и создания сложноинтегрированных корпоративных структур. Одним из направлений повышения устойчивости к различным видам экономических, политических и финансовых рисков является формирование системы контроллинга, способной не только обеспечивать контроль, но и играть ведущую роль в поддержке централизованного стратегического управления компаниями холдинга. При всех достоинствах финансового контроллинга опыт российских предприятий чаще всего ограничивается применением отдельных инструментов контроллинга без глубокой методической проработки и логически обоснованной последовательности внедрения. 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.

В связи с вышеизложенным, считаю, что диссертационное исследование Хлевной Е.А., которое посвящено решению проблемы разработки методологии формирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов, является актуальным, отвечающим требованиям

современного этапа развития промышленности и обеспечивающим консолидированное информационно-аналитическое сопровождение контроля за бизнес-процессами на всех уровнях промышленных холдингов.

**Обоснованность и достоверность научных положений, выводов и рекомендаций.**

Предложенные в диссертации научно-методологические положения, выводы и рекомендации основаны на всесторонней проработке и обобщении трудов ведущих зарубежных и отечественных ученых по вопросам развития концептуальных основ контроллинга, управленческого учета и контроллинга в промышленном секторе экономики, финансового контроллинга и оценки бизнес-процессов комплексными показателями.

В диссертационной работе автор обобщает российскую и зарубежную нормативно-правовую базу 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.

В процессе диссертационного исследования автором использованы методы системного анализа, экспертных оценок, интеграционного, процессного и ситуационного подходов к изучению учетно-аналитической системы бизнес-процессов в промышленности, раскрыты требования к организации и содержанию экономического анализа, управленческого учета, контроля деятельности консолидированного бизнеса в концепции контроллинга.

Теоретическая значимость диссертационной работы заключается в разработке и научном обосновании комплексного подхода к формированию теории, методологии и конкретных методик системы финансового контроллинга бизнес-процессов. Результаты диссертационной работы опубликованы в авторитетных научных изданиях, в том числе в рецензируемых научных журналах, прошли успешную апробацию на научно-практических конференциях различных уровней, внедрены в практику финансово-хозяйственной

деятельности промышленных холдингов, приняты в виде результатов научно-исследовательской работы в рамках выполнения государственных контрактов. Это подтверждает обоснованность и достоверность теоретических и методологических положений и концепций, сформулированных автором.

### **Научная новизна положений, выводов и рекомендаций.**

Новизна научных положений диссертации определяется совокупностью содержащихся в работе новых теоретико-методологических положений и обосновании практических рекомендаций по развитию концептуального подхода, формированию системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов и совершенствованию контрольно-диагностического и организационно-методического инструментария мониторинга эффективности и контроля бизнес-процессов. В качестве наиболее значимых результатов диссертационной работы, характеризующих приращение научных знаний в исследуемой области, можно отметить следующие.

Хлевная Е.А. выполнила анализ учетно-отчетной специфики промышленных холдингов и определила степень процессно-ориентированности бизнеса с учетом отраслевой принадлежности, выявила проблемы холдинговых структур, связанные с отсутствием достаточной информации о деятельности отдельно взятых компаний. Хлевная Е.А. обосновала направления повышения эффективности взаимодействия всех структурных единиц сложноинтегрированной холдинговой структуры через создание системы контроллинга, позволяющей структурировать и координировать данное взаимодействие в процессе решения поставленных головной организацией задач и достижения стратегических целей холдинга, а также предложила комплексный подход к формированию системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов, основанный на развитии методологии анализа, учета и контроллинга (стр. 34, 124-128).

Научным приращением является развитие теоретических аспектов финансового контроллинга, которое заключается в уточнении экономического

содержания категорий «контроллинг» и «контроллинг в промышленных холдингах», определении основных тенденций развития контроллинга на предприятиях промышленности (стр. 47-52). Сформулировано понятие «финансовый контроллинг», которое автор трактует как количественно выраженный через финансовые ресурсы непрерывный процесс информационно-аналитической, методической и инструментальной поддержки менеджмента для достижения поставленных целей, обеспечивающий прозрачность стратегии и повышение эффективности через анализ альтернативных вариантов использования ресурсов с помощью координации и интеграции взаимосвязей между предположениями, достоверными экономическими данными, инструментами операционного мониторинга и результатом. Сформирована концепция финансового контроллинга как совокупность суждений о его функциональном назначении в разрезе его целей, задач и объектно – предметной сущности (стр. 79-85).

Заслуживает внимания развитие автором методологических принципов формирования системы финансового контроллинга, поддерживающих ее функционирование и обеспечивающих взаимодействие основных ее элементов на современном этапе развития промышленности с учетом специфики промышленных холдингов. 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, выделены признаки системности, обеспечивающие саморазвитие концепции финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов: структурированность, взаимосвязанность частей, подчинённость цели, целостность, способность саморазвития. При этом следует согласиться с автором в том, что данная концепция, фокусирующаяся на бизнес-процессах, обеспечивающая вариативность аналитических сценариев и ситуативное реагирование на внезапные изменения внешней среды при непрерывном

мониторинге и накоплении массивов данных в самообучающейся информационной базе данных, обосновывает системный подход к финансовому контроллингу, объясняет взаимосвязи между элементами и блоками механизма финансового контроллинга, а также позволяет разрабатывать научно-обоснованные предложения по формированию, развитию и применению системы финансового контроллинга в промышленных холдингах (стр. 92-102).

Научной новизной и практической значимостью обладают авторские разработки в области теории и методологии контроллинга. Автором разработана методология формирования комплексной интеграционно-ориентированной модели финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах, которая включает процесс стратегического и оперативного контроллинга, процедур их взаимодействия и информационно-аналитического сопровождения функционирования бизнес-единиц промышленных холдингов. Основной целью стратегического финансового контроллинга автор предлагает 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». Разработанный автором учетно-аналитический инструментарий системы стратегического финансового контроллинга бизнес-процессов, бесспорно, будет способствовать системному объединению информационных систем и стратегических подходов на гибкой основе и созданию поддерживающей информационно-аналитической среды, связывающей различные бизнес-единицы и бизнес-процессы в единой системе мониторинга и контроля стратегического развития холдинга (стр. 126-179).

В части развития теории и методологии бюджетирования интерес представляет методика формирования системы оперативного финансового

контроллинга бизнес-процессов, предполагающая использование процессного подхода в построении систем учета и бюджетирования. 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. (стр. 180-196)

Научный интерес представляет авторская разработка методики организации и функционирования процессно-ориентированного управленческого учета, сформулированная в результате глубокого исследования данных учета и отчетности российских промышленных холдингов, а также накопленного практического опыта исследователя при разработке и внедрении систем бюджетирования и контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах. Методическое обеспечение управленческого учета, ориентировано на контроль входной и выходной информации по бизнес-процессам и ликвидацию межпроцессных информационно-аналитических разрывов и может служить методологической базой для единых стандартов управленческого учета и использования информации для сравнения результатов деятельности бизнес-единиц, план-факт сопоставления в системе финансового контроллинга. Автором разработана поэтапная процедура постановки системы управленческого учета по бизнес-процессам. (стр. 197-218).

Справедливыми являются предложения автора в области совершенствования методологии экономического анализа и оценке эффективности предпринимательской деятельности по следующим аспектам: предложен гибкий, адаптивный подход к формированию системы контрольных показателей-индикаторов для оценки деятельности холдинга в целом, бизнес-единиц и бизнес-процессов; 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 (стр. 219-241). 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 (стр.242-262).

В диссертационной работе обоснованы методические подходы к реализации системы финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах, выявлены и систематизированы основные причины, которые мешают полноценному внедрению системы финансового контроллинга, обозначена основная цель внедрения системы финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах – информационно-аналитическая поддержка руководства холдинга для повышения эффективности его работы и обеспечения экономической безопасности, разработана поэтапная процедура внедрения системы финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах в соответствии со структурой: центры финансовой ответственности, бизнес-процессы, контрольные показатели (стр. 263-310). В части развития методологии применения современных информационных и коммуникационных технологий в области экономического анализа автором предложено информационно-аналитическое обеспечение системы финансового контроллинга промышленных холдингов(стр. 311-331).

### **Значение выводов и рекомендаций для науки и практики.**

Теоретическая значимость диссертационной работы заключается в исследовании научных представлений и взглядов о процессе контроллинга, основных тенденциях развития контроллинга в соответствии с этапами промышленного развития, что послужило основой для разработки концептуальных подходов к развитию методологии контроллинга, направлений использования контроллинга в промышленном секторе экономики, системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингах.

Практическая значимость диссертации заключается в том, что полученные результаты являются основой для разработки внутрихолдинговых стандартов процессно-ориентированного управленческого учета, анализа, мониторинга и контроля эффективности бизнес-процессов и бизнес-единиц промышленных холдингов, могут служить методической основой для построения департаментов контроллинга, что позволит 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.

### **Структура и содержание диссертационной работы.**

Изложение материала в диссертационном исследовании выполнено логично. Диссертация написана по проблемно-тематическому принципу и состоит из введения, пяти глав, заключения, библиографического списка и приложений. Во введении обоснована актуальность темы, определены цель и задачи, обозначена степень разработанности проблемы, сформулированы элементы научной новизны, обоснованы теоретическая и практическая значимость диссертации.

В первой главе работы рассмотрены экономические характеристики и теоретические предпосылки формирования холдинговых структур, сформированы представления о направлениях повышения эффективности взаимодействия структурных единиц сложноинтегрированной холдинговой



структуры через создание системы контроллинга, дается всесторонний анализ преимуществ и недостатков объединения, проводится сравнение основных подходов к пониманию сути контроллинга, которые различаются в англо-американской и германо-говорящей среде (стр. 40 – 44). На основе обобщения проанализированного материала и опираясь на понимание сути контроллинга в германо-говорящей среде уточнено определение контроллинга (стр.41-46). Весьма интересны и положения, касающиеся основных тенденций развития контроллинга в промышленных холдингах (стр. 53-61).

Вторая глава раскрывает теоретико-методологические основы системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов. На основе сравнительного анализа российских и зарубежных концепций и раскрытия функциональной сущности контроллинга разработан концептуальный подход к системе финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах, предложен методический инструментарий и процедуры регулирования системы финансового контроллинга, выделены признаки системности и организационно-методические принципы, поддерживающие ее функционирование (стр. 86-100).

В третьей главе научно обосновано развитие методического инструментария системы финансового контроллинга бизнес-процессов на основе системы оперативного и стратегического контроллинга и доказана необходимость его совершенствования в соответствии с потребностями процессно-ориентированных промышленных холдингов с целью мониторинга и оценки эффективности их деятельности.

Автор вносит новые идеи по формированию аналитических процедур диагностики ключевых систем, обеспечивающих стратегическое развитие промышленного холдинга, которые входят в область стратегического финансового контроллинга: миссия и видение, стратегия, архитектура холдинга, процессы управления, организационная структура и корпоративная культура. В этой связи им даны рекомендации по регулярному мониторингу, анализу и разработке процедур минимизации рисков при постоянном фокусе внимания на

повышение эффективности основных и поддерживающих бизнес-процессов, проходящих через различные бизнес-единицы холдинга (стр.125-134).

Четвертая глава содержит новые подходы к системе финансового контроллинга бизнес-процессов, основанные на авторской позиции по разработке индикаторов мониторинга и критериев оценки эффективности бизнес-процессов с учетом специфики промышленных холдингов, которые включают: 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 (стр. 219-234).

Автором обоснован научный подход к информационно-аналитическому обеспечению системы финансового контроллинга: методика процессно-ориентированного управленческого учета, обеспечивающая мониторинг эффективности каждого бизнес-процесса и позволяющая выявить проблемы, подлежащие корректировке (стр. 197-219); методика формирования систем показателей в соответствии с типизацией и прототип системы показателей входа, трансформации и результата бизнес-процессов, обеспечивающий взаимоувязку содержания бизнес-процесса с его типизацией в соответствии с разработанной методикой по характеристикам комплексности и динамичности (стр. 241-256).

В пятой главе сформированы процедуры реализации системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов в соответствии со структурой: центры финансовой ответственности, бизнес-процессы, контрольные показатели. Автором выявлены и систематизированы основные причины, которые мешают полноценному внедрению системы финансового контроллинга, проанализирована практика применения разработанной системы контрольных показателей в процессе финансового контроллинга, предложено информационно-аналитическое обеспечение системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов (стр. 263-284).

В заключении сформулированы основные выводы и результаты диссертационного исследования

### **Замечания и пожелания по диссертации.**

По рассматриваемой диссертации можно назвать ряд замечаний:

1. Не совсем ясно, что автором представлено на рис. 2.6 диссертационной работы: гибкость системы финансового контроллинга или гибкость бизнеса, а также в чем их различие (стр. 95).

2. В предлагаемых инструментах диагностики ключевых систем, обеспечивающих стратегическое развитие промышленного холдинга (табл. 3.2) предложен анализ конкурентов и сопоставление с целью выделения проблемных зон. Однако отсутствуют направления анализа и критерии сопоставления, что не позволяет провести объективное сравнение (стр. 148).

3. Дискуссионным является включение анализа сложившейся в холдинге корпоративной культуры в процессе формирования системы стратегического финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов (стр. 177).

4. Следовало более обстоятельно пояснить, что представляет собой процессно-ориентированное бюджетирование и целевое бюджетирование, а также процедуры их интеграции (стр. 184).

Отмеченные замечания не носят методологического характера, не снижают научную новизну и практическую ценность полученных соискателем результатов.

### **Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным Положением о присуждении ученых степеней.**

Общая оценка диссертации Хлевой Е.А. свидетельствует, что данное исследование представляет собой самостоятельную завершённую научно-исследовательскую квалификационную работу, в которой решена научная проблема в области развития методологии контроллинга, управленческого учета

и экономического анализа, имеющая важное государственное значение для повышения эффективности функционирования промышленного сектора экономики. Автореферат и публикации автора соответствуют положениям диссертации, выносимым на защиту, содержащим научную новизну и имеющим практическую значимость.

Диссертационная работа соответствует п 1. пп. 1.7; п. 2. пп. 2.3, пп. 2.8, пп. 2.12, пп. 2.13, пп. 2.15, пп. 2.17 Паспорта отрасли наук «Экономические науки», специальности 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика». Диссертация по своему содержанию соответствует требованиям, установленным Положением о присуждении ученых степеней (утверждено Постановлением Правительства РФ от 24 сентября 2013 г. №842), предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени доктора наук, а ее автор, Хлевная Елена Анатольевна, заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика».

Официальный оппонент:  
заведующая кафедрой бухгалтерского учета  
и экономической безопасности  
ФГАОУ ВО «Волгоградский  
государственный университет»  
доктор экономических наук, профессор



А. В. Глущенко

Сведения о лице, представившем отзыв:  
Ф.И.О.: Александра Васильевна Глущенко  
Почтовый адрес: 400062, г. Волгоград, пр-т Университетский, 100  
Телефон: (8442) 40-55-16  
E-mail: audit415@yandex.ru  
Наименование организации: ФГАОУ ВО «Волгоградский  
государственный университет»  
Должность: заведующая кафедрой бухгалтерского учета  
и экономической безопасности

