

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 Суглобова Александра  
Евгеньевича 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 исследования**

В настоящее время консолидированный промышленный бизнес становится основой развития отечественной экономики в условиях быстроменяющейся конкурентной среды, что требует усиления корпоративного и государственного контроля. Управленческие, в том числе государственные решения, принимаемые на основе финансовой отчетности холдинговых структур, являются важными для стратегического развития как отдельных промышленных регионов, так и страны в целом. Это свидетельствует об актуальности темы диссертационной работы Хлевной Е.А., которая посвящена решению вопросов, связанных с методологией формирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов.

Несмотря на то, что концепции контроллинга являются объектами пристального внимания и многочисленных исследований, вопросы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов остаются недостаточно проработанными. Именно отсутствие системы финансового контроллинга, обеспечивающей консолидированное информационно-аналитическое сопровождение контроля за бизнес-процессами на всех уровнях промышленных холдингов и предоставляющей обоснование прогнозов их развития с учетом обратной связи со стороны руководителей и собственников, и дает основание утверждать о значимости научной проблемы, сформулированной

и решаемой в диссертации.

### **Степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций**

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, представленных в диссертационном исследовании Хлевной Е.А. определяется логической структурой и последовательным решением проблемы разработки концептуальных подходов и методологии формирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов. В ходе решения поставленных задач, соискателем обобщены и систематизированы труды ведущих российских и зарубежных исследователей по вопросам информационно-аналитической поддержки управления в холдингах, проблемам контроллинга, управленческого учета и контроллинга в промышленных компаниях, финансового контроллинга, оценки бизнес-процессов с использованием комплексных показателей, позволившие высказать обоснованное суждение по теме работы, сделать выводы и предложить собственные рекомендации.

В своем исследовании автор использует общенаучные методы познания, такие как системный анализ, экспертных оценок, интеграционный, процессный и ситуационный подходы к изучению учетно-аналитической системы бизнес-процессов в промышленности, российскую и зарубежную нормативно-правовую базу и практико-ориентированные стандарты используемые при формировании и функционировании холдинговых структур, систем финансового контроллинга, сбалансированных показателей, контроля качества бизнес-процессов, ведения учета и составления отчетности.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что полученные соискателем положения, выводы и предложения развивают научные представления о концептуальных положениях и методологии формирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов. О практической значимости выводов и рекомендаций диссертационной работы свидетельствуют результаты их апробации в практике

финансово-хозяйственной деятельности российских промышленных холдингов «Нуклон», «Деловой Альянс», НПК «ИнфраИндустрия» и др., а также публикации научных статей в ведущих российских и зарубежных изданиях («Управленческий учет», «Менеджмент в России и за рубежом», «American Journal of Science and Technologies» и др.)

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

Структура и содержание диссертационной работы свидетельствует о логично выстроенной автором последовательности решения поставленных задач, умелом использовании теоретического материала и практического инструментария, а также о целостном взгляде на методологические и методические аспекты исследуемого предмета, что в совокупности позволило достигнуть цели исследования. При этом финансовый контроллинг рассматривается как количественно выраженный через финансовые показатели процесс информационно-аналитической, методической и инструментальной поддержки менеджмента, обеспечивающий прозрачность реализации стратегии и повышение эффективности деятельности промышленных холдингов. Это в определенной мере поясняет необходимость формирования концепции финансового контроллинга для промышленных холдингов. В диссертации проведен всесторонний анализ объекта исследования, сформулированы значимые выводы и рекомендации.

Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, списка литературы и приложений. Во введении обоснована актуальность темы, определены цель и задачи, обозначена степень разработанности проблемы, сформулированы элементы научной новизны, обоснованы теоретическая и практическая значимость исследования.

В первой главе работы автором рассматриваются теоретические и практические аспекты применения финансового контроллинга в промышленных холдингах с точки зрения формирования представлений об этапах становления контроллинга, дается анализ основных тенденций развития контроллинга в промышленных холдингах. Достоинством данной части работы является

представленная периодизация этапов развития контроллинга (стр. 36 – 37). Эта периодизация является результатом анализа, синтеза и обобщения основных этапов возникновения и развития контроллинга, обозначенных ведущими исследователями, выявления различных подходов к периодизации и смысловым значениям экономических событий каждого периода. Весьма интересны и положения, касающиеся сопоставления этапов становления контроллинга с периодами развития промышленности (стр. 53 – 61). Это позволило автору внести научный вклад в развитие теоретических основ финансового контроллинга и сформулировать предпосылки формирования соответствующей современному этапу развития промышленности концепции финансового контроллинга.

В рамках второй главы, посвященной теоретико-методологическим основам системы финансового контроллинга промышленных холдингов, автор анализирует различные подходы к классификационным признакам, ключевым элементам и основополагающим принципам различных концепций контроллинга с целью отбора наиболее эффективных организационно-методических принципов, поддерживающих функционирование и обеспечивающих постоянное совершенствование системы финансового контроллинга. Заслуживает внимание разработка и апробация учетно-методического инструментария системы финансового контроллинга (стр. 85 – 98), предназначенного 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.

Отдельного внимания заслуживает проведенное автором исследование, обобщение и дополнение принципов формирования системы финансового контроллинга, поддерживающих ее функционирование и обеспечивающие взаимодействие основных ее элементов на современном этапе развития промышленности (стр. 98 -102). Использование предложенных принципов позволяет разрабатывать научно обоснованные предложения по формированию, развитию и применению системы финансового контроллинга в промышленных

холдингах.

Третья глава диссертационной работы посвящена методологическим аспектам формирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах. Для целей обоснования новой концепции контроллинга, отвечающей вызовам современного этапа промышленного развития, разработана концептуально-логическая схема процесса (стр. 127). Предложенная автором концепция финансового контроллинга основана на построении комплексной интеграционно-ориентированной модели стратегического, ориентированного на относительно долгосрочные перспективы, и оперативного, нацеленного на краткосрочный результат, финансового контроллинга (стр. 130-145). Учетно-аналитический инструментарий стратегического финансового контроллинга бизнес-процессов, как алгоритм диагностических процедур ключевых систем, обеспечивающих стратегическое развитие промышленного холдинга позволяет последовательно и системно объединять информационные системы и стратегические подходы на долгосрочной и одновременно гибкой основе и создавать поддерживающую информационно-аналитическую среду в единой системе мониторинга и контроля стратегического развития холдинга (стр.147).

В четвертой главе освещены вопросы методического обеспечения финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов. В частности, предложена методика организации процессно-ориентированного управленческого учета (стр.197-218), проведено исследование методов и приемов согласования показателей оценки эффективности бизнес-процессов, выделена типологизация бизнес-процессов по характеристикам комплексности и динамичности (стр.237-239). Предложена методика формирования систем показателей для оценки деятельности холдинга на стратегическом промежутке времени (стр. 243-252) и в разрезе операционных бизнес-процессов (стр.254-260). Убедительным является мнение автора о том, что методика является типовой моделью унифицированного подхода к оценке эффективности бизнес-процессов промышленных холдингов, обеспечивая естественный механизм

повышения эффективности через «клиентский» контроль внутри предприятий.

В рамках пятой главы автор формулирует механизм реализации системы финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах, рассматривает процедуры логически обоснованной последовательности внедрения комплексной сбалансированной системы финансового контроллинга как механизма информационно-аналитической поддержки процессно-ориентированного управления промышленным холдингом (стр.282-284). С целью обеспечения экономической безопасности в промышленных холдингах с долевым участием государства автором предложено исключение подразделений контроллинга из организационной иерархии и подчинение непосредственно собранию акционеров, что позволяет учитывать всю совокупность возникающих рисков, а также применять системный подход к функциональным составляющим.

Анализ содержания работы позволяет отметить логичность и четкость структуры, сочетание теоретических и методологических аспектов с практическими предложениями.

Заключение написано по основным выводам и выделяет положения научной новизны работы.

Список литературы содержит 291 наименование, включая нормативные документы и издания на иностранных языках.

Приложения (стр. 381 – 451) содержательные и включают информативный практический материал.

Опубликованные автором работы полностью соответствуют содержанию диссертации и отражают основные элементы научной новизны исследования.

**Основные положения исследования, имеющие элементы научной новизны и обеспечивающие приращение научных знаний**

1. Разработана концепция финансового контроллинга, фокусирующаяся на бизнес-процессах в промышленных холдингах (стр. 84-102, 139), ориентированная на вариативность аналитических сценариев и позволяющая 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.

2. Разработана и апробирована методология формирования комплексной интеграционно-ориентированной модели финансового контроллинга бизнес-процессов (стр.141 - 145), осуществляющей аналитическую поддержку, мониторинг и контроль эффективности как стратегических, так и оперативных процессов, что позволяет, с одной стороны, рекомендовать соответствующие инструменты для каждого из уровней, с другой, осуществлять комплексную информационно-аналитическую поддержку процесса развития всех структурных единиц промышленных холдингов, объединяя их единой стратегической траекторией.

3. Разработана методика формирования системы оперативного финансового контроллинга бизнес-процессов с учетом процессного подхода и интегрированной целевой процессно-ориентированной модели бюджетирования (стр. 180 – 196). Методика позволяет учитывать факторы, имеющие различную интенсивность изменений взаимодействия, разнонаправленно влияющие на бизнес-единицы холдинга и результаты их деятельности, выделять наиболее характерные и прогнозируемые операционные риски, обеспечивать регулярный мониторинг деятельности промышленных холдингов с учетом поведения конкурентов и ведущих компаний отрасли, что создает дополнительные возможности экономического роста благодаря выбору процедур минимизации рисков, способствующих повышению эффективности основных и поддерживающих бизнес-процессов промышленного холдинга.

4. Разработана методика организации и функционирования процессно-ориентированного управленческого учета на основе гибкого подхода для обеспечения информационного взаимодействия и согласованности функционирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов (стр. 197 – 218). Ведение управленческого учета по каждому бизнес-процессу с использованием разнообразных аналитик позволяет

количественно оценить вклад каждого центра финансовой ответственности, определить начальные ресурсы и оценить эффективность каждого бизнес-процесса, а также выявить проблемные бизнес-процессы, подлежащие последующему реинжинирингу и оптимизации.

5. Разработана унифицированная методика формирования систем показателей оценки эффективности бизнес-процессов в соответствии с типизацией по характеристикам комплексности и динамичности, в зависимости от их сочетания (стр. 237 -263). Данная типологизация позволяет наиболее эффективно сформировать и стандартизировать систему показателей контроллинга, сохраняя при этом ее гибкость и адаптивность в современных экономических условиях. Предложена система показателей, обеспечивающая взаимоувязку содержания бизнес-процесса с его типизацией в соответствии с разработанной методикой: показатели входа, трансформации и результата бизнес-процессов. 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.

6. Предложены практико-ориентированные рекомендации комплексного внедрения системы финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах. На основе систематизации концепций финансового контроллинга, целей, задач, методического инструментария и организационно-методических принципов формирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах разработаны методические рекомендации процедур поэтапного внедрения, что позволяет процесс внедрения системы финансового контроллинга рассматривать как способ интеграции всех структур промышленного холдинга со свойственными им специфическими формами и методами воздействия на различные бизнес-процессы, соблюдая при этом соответствие стратегическим целям развития и сохраняя баланс между



интересами развития и текущей деятельностью бизнес-единиц, учитывая интенсивные изменения внешней среды и предусматривая возможность своевременно реагировать на возникающие изменения.

Можно согласиться с выдвинутой автором формулировкой новизны работы, сущность которой состоит в разработке концепции и методологии формирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов. Такой подход позволяет повысить качество информационно-аналитического инструментария контроля бизнес-процессов, обеспечивающего поддержку управленческих решений и повышение их эффективности на уровне бизнес-процессов, бизнес-единиц и промышленных холдингов в целом.

### **Дискуссионные вопросы и замечания**

Отмечая высокий научный уровень представленного диссертационного исследования, считаю необходимым высказать замечания и обратить внимание на некоторые дискуссионные моменты:

1. Исследование основных тенденций становления и развития контроллинга целесообразно было начать с более детального уточнения фундаментальных категорий. В первой главе недостаточно четко раскрыто различие таких понятий как стратегический и оперативный контроллинг (стр. 44-45).

2. Во второй главе исследования рассматриваются теоретико-методологические основы системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов. При обосновании выбора концептуального подхода к системе финансового контроллинга в работе следовало больше внимания уделить анализу инструментов, выполняющих функцию преждевременного обнаружения критической ситуации для предоставления менеджменту вероятных сценариев развития событий и соответствующих мероприятий для их предотвращения или усиления.

3. В третьей главе для формирования комплексной интеграционно-ориентированной модели финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах, кроме методик процессно-ориентированного и целевого бюджетирования, целесообразно было рассмотреть методику

бюджетирования на основе нулевого метода (стр. 184 -186).

4. Пятая глава диссертации, посвященная механизму реализации системы финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах несколько перегружена числовыми характеристиками. Часть контрольных показателей, касающихся разработки унифицированной методики формирования систем показателей оценки эффективности бизнес-процессов, можно было бы вынести в приложение, а в некоторых случаях ограничиться ссылками на соответствующие публикации автора.

Выявленные недостатки не ставят под сомнение общую положительную оценку проведенного диссертационного исследования и не снижают его качество и практическую значимость.

#### **Общий вывод**

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

Автореферат и опубликованные работы полностью отражают основные положения диссертации.

Диссертация является завершенной научно-квалификационной работой, в которой решена актуальная для экономики России научная проблема разработки 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. Работа содержит совокупность новых научных результатов, которые обеспечивают комплексность системы финансового контроллинга на уровне бизнес-процессов, бизнес-единиц и промышленных холдингов в целом.

Анализ содержания, основных выводов и рекомендаций диссертации Хлевой Елены Анатольевны позволяет сделать вывод, что она полностью соответствует требованиям, которые предъявляются к работам на соискание ученой степени доктора наук п. 9 «Положения о присуждении ученых степеней», утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842, а ее автор, Хлевная Елена Анатольевна, заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.12 - Бухгалтерский учет, статистика.

Официальный оппонент:

профессор Департамента учета, анализа и аудита  
федерального государственного образовательного  
бюджетного учреждения высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации»  
д.э.н., профессор

Александр Евгеньевич Суглобов

125993, Москва, ГСП-3, Ленинградский проспект, д.49  
телефон: 8 (499) 943-94-73, E-mail: dep\_yaa@fa.ru

Суглобов  
Александр Евгеньевич  
АВЕРЯЮ  
Ученый секретарь Ученого совета  
Финансового университета  
В.В. Звягинцева  
28. сентября 2017 г.