

**Джон Ен Хан**

**Система согласования внутрикорпоративного  
стратегического и операционного управления на  
основе бюджетирования и контроля**

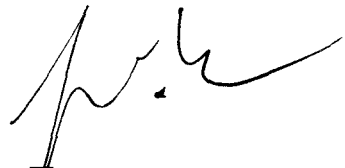
Специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»  
(Специализация – экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами - промышленность)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

МОСКВА

2010



**Работа выполнена в УРАН Институт народнохозяйственного прогнозирования  
Российской академии наук**

**Научный руководитель:** кандидат экономических наук  
Кувалин Дмитрий Борисович

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук  
Блохин Андрей Алексеевич  
кандидат экономических наук  
Новоженов Дмитрий Витальевич

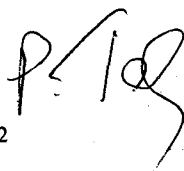
**Ведущая организация:** Центральный экономико-математический  
институт РАН

Защита диссертации состоится «17» февраля 2010 г. в 15 часов на заседании диссертационного совета Д 002.061.01 в УРАН Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН по адресу: 117418, г. Москва, Нахимовский пр-т, д. 47, ауд. 520.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке УРАН Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН.

Автореферат разослан « 16 » января 2010 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 002.061.01,  
кандидат экономических наук, доцент

  
Галецкая Р. А.

## **Общая характеристика работы**

### **► *Актуальность темы исследования.***

Задачи построения эффективных внутрикорпоративных систем бюджетирования и финансового контроля, ориентированных на достижение стратегических целей, в настоящее время очень актуальны как для предприятий, так и для структур государственной власти. Россия, как и многие другие страны мира, сильно пострадала от глобального экономического кризиса, который начался в 2008 году. В этих условиях особую важность приобретает фактор конкурентоспособности, которая во многом зависит от эффективности бизнес-процессов: планирования, бюджетирования, финансового контроля.

При этом необходимо отметить, что большинство российских предприятий и корпораций пока еще отстает от своих зарубежных конкурентов по уровню эффективности финансового контроля и бюджетирования. Но поскольку практически все российские предприятия сейчас работают на открытых рынках, устаревшая организация их финансовых процессов грозит проигрышем конкурентной борьбы.

Одной из наиболее острых управленческих проблем является слабость связей между стратегией развития предприятия и его бюджетом. Как правило, стратегия предприятия, предполагающая решение долгосрочных задач, никак не привязана к текущему бюджету, горизонт целей которого ограничивается одним-двумя годами. Причиной такого положения дел является то обстоятельство, что в методической литературе и практике бюджетирования алгоритмы стратегического и финансового контроля обычно не увязаны друг с другом. Как следствие, традиционные методы бюджетирования и финансового контроля неспособны обеспечить максимальное управленческое воздействие, поскольку задаваемые ими алгоритмы достижения долгосрочных и краткосрочных целей могут действовать разнонаправленно.

Таким образом, повышение эффективности деятельности компаний требует разработки и внедрения таких технологий управления, которые обеспечат интеграцию стратегического планирования, бюджетирования и финансового контроля в рамках единой логики. Основным назначением этих управленческих технологий должна быть четкая взаимная увязка текущих расходов со стратегическими целями развития.

► **Цель и задачи исследования**

Цель диссертационного исследования - обосновать с научно-методической точки зрения и разработать модель комплексного управления для корпораций и государственных ведомств, интегрирующей стратегическое целеполагание с бюджетированием и финансовым контролем при помощи алгоритма группировки и распределения затрат.

Достижение цели, поставленной в диссертации, потребовало решения следующих задач.

1. Анализ современных теоретических и практических подходов к процессу бюджетирования в корпорациях со сложной организационной структурой и эффективности внедрения современных систем бюджетирования; выявление степени взаимной увязки этих систем со стратегическими целями компаний.
2. Изучение способов синхронизации бюджета и стратегий компании, осуществляемых с помощью системы *ключевых показателей деятельности (КПД)* и *сбалансированной системы показателей (ССП)*; исследование практики применения этих систем в различных российских и международных компаниях.
3. Разработка алгоритмов и структурных элементов, увязывающей процессы бюджетирования и стратегического целеполагания в рамках единой логики; создание, внедрение и апробация на практике системы *стратегического финансового контроля (СФК)*.

► **Объектом исследования** являются процессы управления и планирования в коммерческих и некоммерческих организациях.

► **Предметом исследования** являются современные управленческие методики, модели бюджетирования и стратегии планирования, нацеленные на повышение эффективности корпоративной деятельности.

► **Теоретико-методической основой исследования** являются научные работы, посвященные современным методам, используемым при разработке и принятии управленческих решений. В число этих методов входят ССП (Сбалансированная система показателей) и КБОР (Каскадное бюджетирование, ориентированное на результат), а также методы группирования и распределения (детализации) затрат – *SKF* (ключевые статистические показатели) и алгоритм *VECA* (виртуального распределения затрат).

В процессе исследований также использовались статистические и динамические методы системного, сравнительного и факторного анализа финансово-экономических данных.

Теоретические и методологические основы исследований в области стратегического планирования и системы сбалансированных показателей разрабатывались такими учеными как Robert S. Kaplan, David P. Norton, Tom Copeland, Tim Koller, Jack Murrin; в области бюджетирования, ориентированного на результат – John Mercer, John Allen, Heonsu Kang; в области бюджетирования и управления финансами предприятия – Ray Fitzgerald, З.А. Салихов, В.В. Ковалёв, И.Б.Немировский, И.А.Старожукова, В.Е. Филлипов, И.В. Солнцев и др.

► **Информационную базу исследования** составили данные финансовых отчетов ведущих международных корпораций; аналитические материалы консалтинговых компаний о результатах применения современных управленческих технологий; информация, полученная автором во время четырехлетней работы в подразделениях финансового контроля компании «Самсунг Сервис Рус.».

► **Научная новизна исследования** состоит в следующем.

1. Предложен способ улучшения контрольной функции бюджета с помощью модели итеративного согласования текущих расходов и расходов по достижению стратегических целей компании.
2. Разработаны методики перераспределения и перегруппирования расходов для непрерывного анализа издержек в соответствии со стратегическими целями компании, в том числе за счет усовершенствования метода, с помощью которого в современной корпоративной практике определяются взвешенные значения ключевых статистических показателей (SKF), а также за счет улучшения алгоритма виртуального распределения затрат (VECA).
3. Предложена система внутрикорпоративного взаимодействия между сферами бюджетирования, финансового контроля за издержками, стратегического целеполагания и текущего планирования (стратегический финансовый контроль (СФК)).

► **Теоретическая и практическая значимость исследования.**

Теоретическая и практическая значимость диссертационной работы определяется тем, что полученные исследовательские результаты могут найти широкое применение в российских коммерческих и некоммерческих организациях, работающих над

повышением эффективности своей финансово-экономической деятельности, а также в органах государственной власти, внедряющих современные системы бюджетирования.

► ***Апробация работы.***

Результаты исследования докладывались на международной научно-практической конференции ГУ ИМЭИ в 2005г., а также на постоянно действующем российско-французском семинаре по денежным финансовым проблемам в 2008г.

Кроме того, основные положения диссертационного исследования используются компанией ООО «СРСС» («Самсунг сервис Рус.», г. Москва, РФ), где автор возглавлял группу финансового контроля компании.

По теме диссертации опубликовано 5 научных работ общим объемом 3,5 п.л., в том числе 2 научные работы в журналах, рекомендованных ВАК РФ.

► ***Структура и объем работы.***

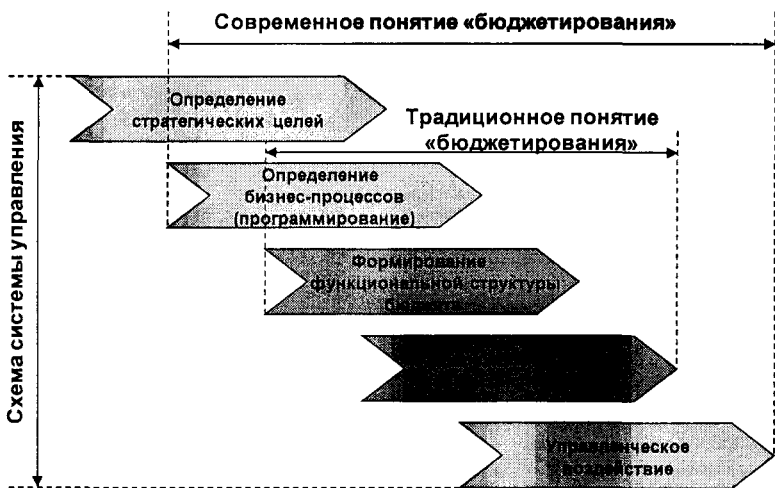
Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии, приложения. Общий объем диссертации составляет 139 страниц.

### **Основное содержание работы**

**Во введении** дана общая характеристика диссертации: актуальность темы, степень её изученности, цель и задачи исследования, научная новизна и практическая значимость работы, сведения о её апробации.

**В первой главе** вводится современное понимание понятия «бюджетирование» и описываются задачи систематизации управленческой деятельности путем усовершенствования процесса бюджетирования.

В широком смысле бюджетирование представляет собой систему всеобщего планирования и контроля в рамках корпорации, что дает ее руководству возможность определить, каким образом были достигнуты те или иные фактические результаты. По своей сути бюджетирование является инструментом достижения более высоких результатов. С помощью этого инструмента можно описывать фактически произошедшие и планируемые события во взаимосвязи с процессами, происходящими в корпорации и ее подразделениях (рис. 1).



**<Рис.1 Понятие бюджетирования в системе управления>**

Главное назначение бюджетирования заключается в повышении финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости организации путем координации усилий всех подразделений, нацеленных на достижение количественно определенного конечного результата.

В современных условиях бюджетирование осуществляется с учетом следующих факторов:

- стратегические цели развития компании;
- функциональные и финансовые цели компании;
- существующие ограничения;
- структура финансовой системы компании.

По итогам крупномасштабного исследования на тему бюджетного планирования, выполненного консалтинговой компанией *PricewaterhouseCoopers (PwC)* в 2007г., был сделан вывод, что бюджетирование будет эффективным только тогда, когда выполняются следующие условия:

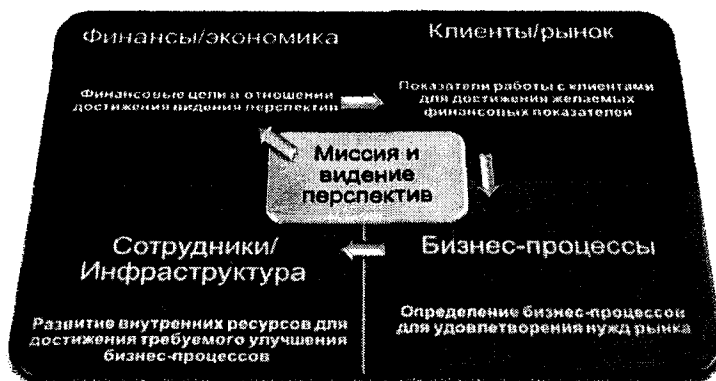
- 1) бюджетирование имеет четкую связь со стратегией компании;
- 2) процесс управления избавлен от лишних (дублирующих) действий;
- 3) в работе компании присутствует гибкость, которая заключается в **исправлении** управленческих решений сразу после изменения ситуации;
- 4) работа компании строится с обязательным применением современных **web-технологий**, ускоряющих и стандартизирующих сбор данных;

5) в процесс бюджетирования вовлекаются все работники компании.

Таким образом, составление бюджета следует рассматривать как бизнес-процесс. В рамках этого процесса должна быть четко зафиксирована причинно-следственная связь между финансовыми вложениями и результатами хозяйственной деятельности предприятия. Однако результаты исследования, выполненного компанией PwC, показали, что у большинства предприятий система бюджетирования не является четко организованной и дееспособной.

Эффективность системы бюджетирования зависит от таких факторов, как организация системы, контроль, координация и степень синхронизации со стратегией. В то же время бюджетирование как технология управления имеет и объективные недостатки, снижающие ее эффективность. К основным недостаткам традиционного бюджетирования следует отнести ограниченную степень использования нефинансовых показателей и ориентацию на решение краткосрочных задач в ущерб долгосрочным. Как следствие, многие компании в дополнение к бюджетированию широко используют различные системы управления, ориентированные на другие показатели эффективности.

Одной из придвинутых систем такого рода является «Сбалансированная система показателей эффективности (ССП)»<sup>1</sup>. CCP обеспечивает описание процесса управления организацией на основе четырех взаимосвязанных элементов (направлений) (рис. 2).



<Рис. 2 Составляющие элементы CCP>

<sup>1</sup> Перевод англоязычного термина Balanced Scorecard (BSC)



Методика ССП дает возможность измерения деятельности компании с помощью так называемых *ключевых показателей деятельности (КПД)*<sup>2</sup>. Анализ бизнес-процессов помогает выявить значимые для компании области, для каждой из которых определяются ключевые показатели, подлежащие регулярному измерению. Исходя из целей, вытекающих из стратегии компании, формируется набор КПД, с помощью которых делаются оценки эффективности.

Однако методика ССП также не лишена серьезных недостатков, главным из которых является чрезмерный перекос в сторону чисто финансовых критериев. Для того чтобы повысить эффективность применения ССП в управлении компанией, также нужны дополнительные методики. Однако параллельное использование разных методик может оказаться малоэффективным, если они не будут интегрированы в рамках единой логики. Эту единую логику, на наш взгляд, обеспечивает внедрение *стратегического финансового контроля*, а также так называемого *каскадного бюджетирования, ориентированного на результат* (КБОР).

Главная задача внедрения системы «Каскадного бюджетирования, ориентированного на результат» заключается в том, чтобы добиться максимально точной оценки эффективности работы всех без исключения подразделений организации и доходности различных направлений ее бизнеса, обеспечив при этом периодической контроль за исполнением большинства бюджетов. Именно с этой целью в систему КБОР введены механизмы каскадной аллокации расходов и трансфертного перераспределения доходов, которые позволяют составить верное представление о работе каждого центра финансовой ответственности (ЦФО) и о реализации каждого проекта.

КБОР достаточно эффективно привязывает бюджет к реальным бизнес-процессам. Именно поэтому многие государственные организации США применяют систему КБОР как способ комплексного контроля за результативностью своей деятельности.

Соединение преимуществ *каскадного бюджетирования, ориентированного на результат* и *системы сбалансированных показателей* может обеспечить существенный прогресс в технологиях корпоративного управления. Подобное объединение управленческих технологий является ключевым шагом для построения предлагаемой в настоящей диссертации системы «*стратегического финансового контроля (СФК)*». *Стратегический финансовый контроль* сможет обеспечить корпорациям более

---

<sup>2</sup> Перевод англоязычного термина KPI (Key Performance Indicators).

широкий диапазон управленческих воздействий, позволяя осуществлять сбалансированную интеграцию плановых задач и финансового контроля в рамках общей корпоративной стратегии.

Функции и диапазон применения стратегического финансового контроля, а также его соотношение с другими системами корпоративного планирования и управления проиллюстрированы рисунком 3.



<Рис. 3 Диапазон стратегического финансового контроля>

**Вторая глава** посвящена исследованию особенностей стратегического и финансового контроля в процессе бюджетирования и изучению современного опыта применения различных систем стратегического бюджетирования.

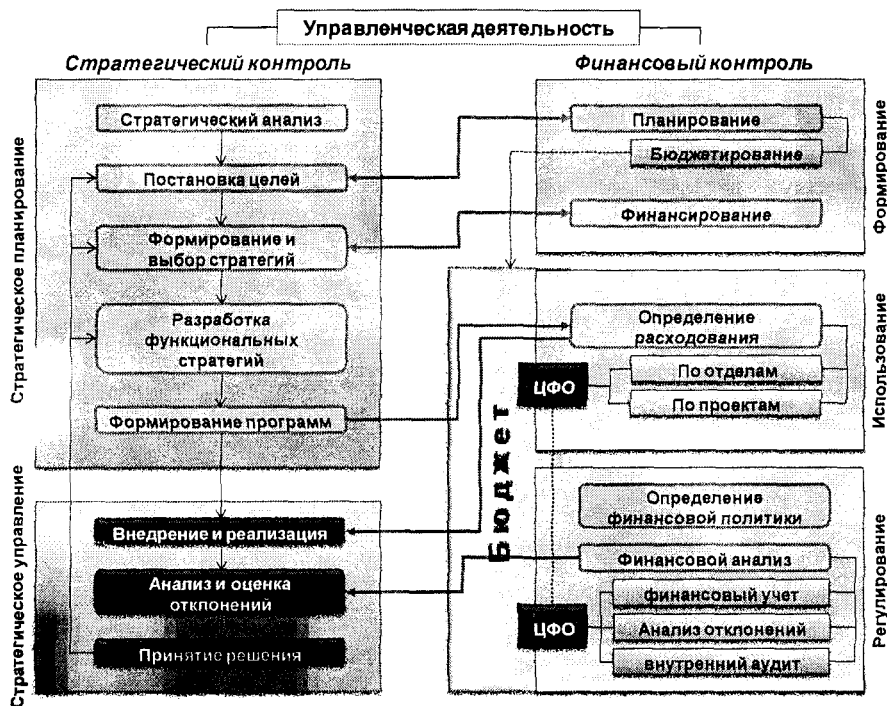
Стратегический и финансовый контроль являются основными составляющими управленческой деятельности предприятия. Они очень тесно связаны друг с другом, и их осуществление требует постоянного взаимодействия ответственных лиц в процессе управления компанией.

На схеме (рис.4) представлено авторское видение модели взаимодействия между стратегическим и финансовым контролем в рамках корпорации со сложной организационной структурой.

В рамках этой модели бюджет компании должен быть финансовым выражением мероприятий стратегического плана, которые зафиксированы в соответствующих формализованных показателях. Согласование бюджета со стратегией предполагает наличие специальной процедуры, которая описывается ниже.

Организация эффективного финансового контроля требует четкого выделения в структуре корпорации *центров финансовой ответственности (ЦФО)*. Выделение центров финансовой ответственности позволяет существенно повысить эффективность

внутреннего учета, контроля и управления, а также оценивать и контролировать результаты деятельности каждого подразделения, определяя их вклад в достижение основной цели предприятия.



<Рис. 4 Схема взаимодействия стратегического и финансового контроля>

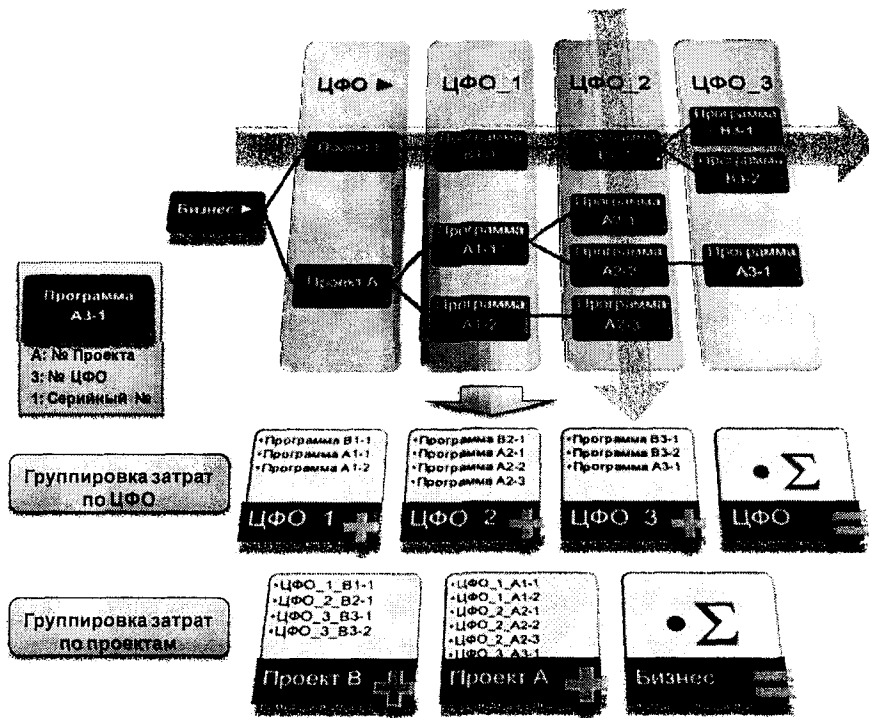
Успешно функционирующий учет по ЦФО можно построить при условии, что для каждого центра ответственности четко определены цели и задачи, а также распределена ответственность за финансовые показатели деятельности и за ресурсы компании. Кроме того, должны быть налажены бесперебойное получение информации из каждого ЦФО и ее регулярная проверка. Организация учета фактических результатов деятельности должна выявлять отклонения от бюджета непосредственно на каждом этапе совершения хозяйственной операции, так как это позволяет существенно повысить качество оперативного управления.

Обычно используют два основных методических подхода к бюджетированию:

- Построение бюджетов на основе финансового структурирования – бюджетирование по ЦФО;

- Построение бюджетов на основе выделения бизнес-процессов (проектов) – бюджетирование по проектам.

С целью объединения преимуществ обеих методик в диссертации был предложен методический подход, в схематическом виде показанный на рис. 5.



**<Рис. 5 Модель методических подходов к бюджетированию>**

Как показано на схеме, все расходы компании распределены по проектам и ЦФО в матричном порядке. Все расчеты расходов между ЦФО и проектами происходят в режиме «учета полных затрат» (full cost accounting). Иными словами, при данной структуре бюджетирования сумма затрат описывается следующим уравнением:

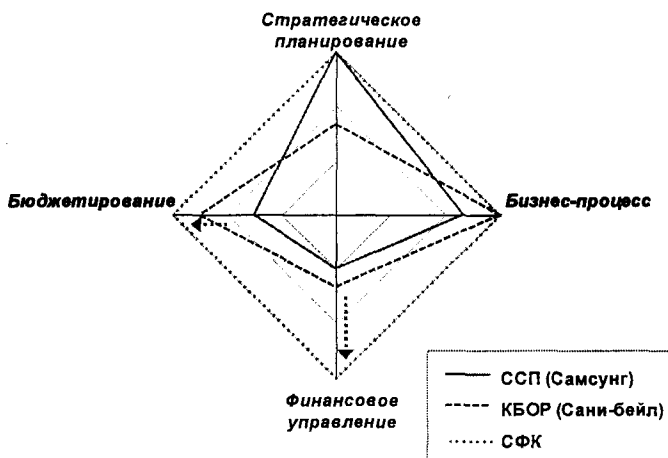
$$\Sigma \text{ЦФО}_1 + \Sigma \text{ЦФО}_2 + \Sigma \text{ЦФО}_3 = \Sigma \text{Проект А} + \Sigma \text{Проект В}$$

Подобный метод «мульти-группировки расходов в соответствии со структурой ЦФО» четко отражает распределение расходов в рамках конкретного проекта между

подразделениями-участниками, что весьма удобно при решении задач стратегического и финансового управления затратами. Представляется, что такой метод будет широко применяться в процессе бюджетирования, выполняя роль соединительного звена между задачами стратегии и финансового контроля в системе СФК.

Различные международные корпорации уже предпринимали попытки улучшать описанные выше технологии управления. В диссертации был рассмотрен опыт, в частности, компании «Самсунг электроникс» и администрации города Санивейл (США). Анализ этих попыток позволяет лучше понять преимущества и недостатки управленческих моделей ССП и КБОР.

Схема, представленная на рисунке 6., хорошо иллюстрирует тот факт, что компания «Самсунг», применяющая для управления систему сбалансированных показателей, имеет преимущество в области стратегического планирования и управления бизнес-процессами. В то же время администрация города Санивейл, использующая систему КБОР, обладает преимуществом в области бюджетирования и управления бизнес-процессами. Однако обе системы все-таки неспособны решить проблему взаимной увязки бизнес-процессов и финансового контроля со стратегиями развития.



**<Рис. 6 Преимущества и недостатки существующих управленческих моделей и эффект применения СФК>**

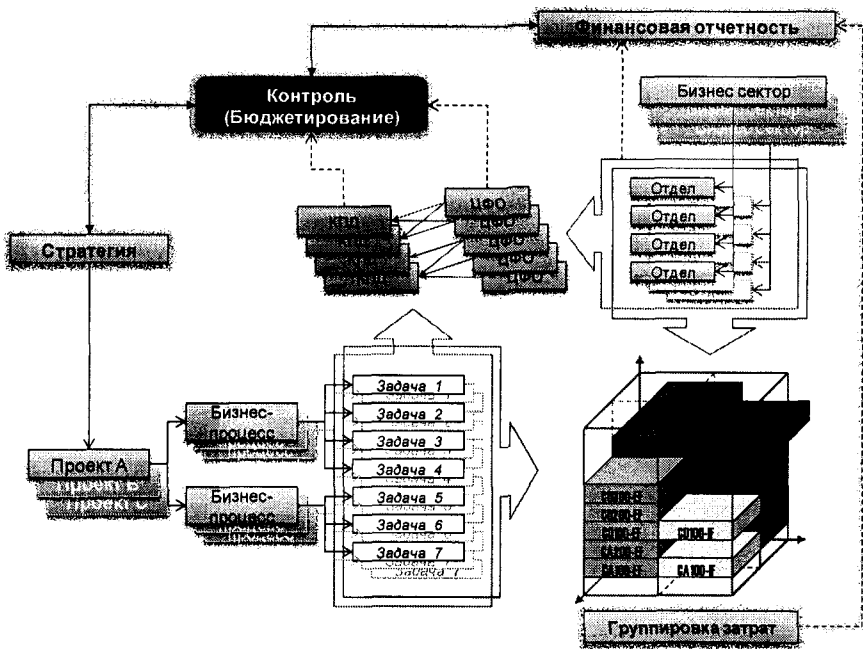
Кроме того, личный опыт автора позволяет утверждать, что компания «Самсунг» испытывает серьезные затруднения при привязке финансовых планов к ключевым показателям деятельности. Причинами такого положения дел являются: чрезвычайное



Усиление взаимосвязи между текущим управлением и стратегией развития обеспечивается за счет внедрения новой методики финансовой отчетности. Таким образом, достигается сбалансированность системы СФК и одновременно укрепляется относительно слабая часть традиционных технологий оперативного управления – финансовый контроль.

В третьей главе рассмотрены вопросы преобразования теоретических и методических подходов к стратегическому финансовому контролю в реальную управленческую технологию, применимую в хозяйственной практике. При этом моделируется механизм системы СФК и детализируются основные финансовые алгоритмы.

Бюджетирование в рамках стратегических планов увязывается с традиционной финансовой отчетностью. Суть подобного стратегического бюджетирования состоит в гибкой группировке и перераспределении затрат по задачам с разным временным горизонтом. Основные информационные потоки при этом закольцовываются (рис. 8).



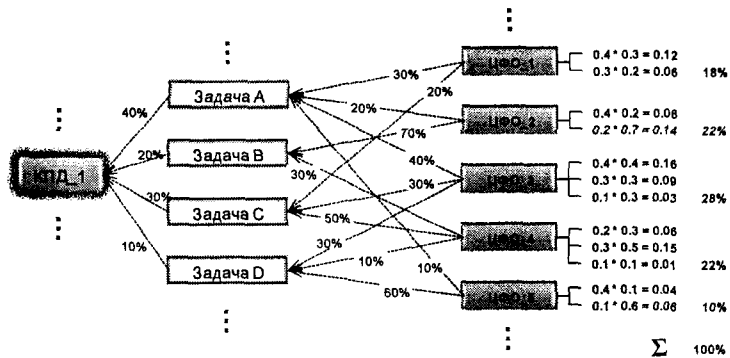
**<Рис. 8 Схема применения группировки затрат в управленческом цикле>**

При создании системы бюджетирования должна учитываться возможность регулярной перегруппировки расходов. Основой для этой перегруппировки является систематически проводимый анализ с использованием управленческого учета по детализированным элементам затрат (*cost elements*).

При выборе ключевых показателей деятельности сначала для каждой структурной единицы компании выявляются основные факторы, от которых зависит успешная работа. Затем эти факторы описываются с помощью числовых характеристик, что позволяет сформулировать значения КПД для каждого структурного подразделения.

Затем ключевые показатели деятельности (с помощью которых определяется уровень достижения стратегических целей) привязываются к деятельности ЦФО (которые являются основной единицей для финансового контроля). Это позволяет максимизировать эффект использования финансовых средств для достижения стратегических целей компании. Для установления такой связи между стратегиями и финансами компании используются разные способы.

В данной диссертационной работе предложен практический способ установления эффективной взаимосвязи между КПД и ЦФО по операционным задачам компании. На рис. 9 представлен алгоритм этого способа.



<Рис. 9 Схема распределения доли КПД между ЦФО>

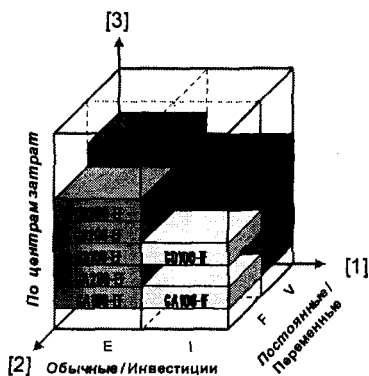
Анализ взаимосвязей дает возможность рассчитать взвешенные значения каждой из задач компании по отношению к КПД. Затем аналогичная процедура выполняется по отношению к взаимосвязям между задачами и ЦФО. Итогом является расчет взвешенных значений влияния каждого ЦФО на значение анализируемого ключевого показателя деятельности. Описанный алгоритм с применением взвешенных значений по



ЦФО и КПД был внедрен автором диссертации в управленческую практику во время его работы в компании «Самсунг Сервис Рус».

На стадии управления стратегическим бюджетом (который является основным элементом СФК), должна иметься технология группировки и распределения всех расходов. Эта технология позволяет оценить величину зависимости между расходами и проектами, а также дает возможность увязать стратегический бюджет с оперативной финансовой отчетностью. Для этого применена *модель кубической группировки затрат*. Суть этой модели заключается в том, что все расходы компании группируются по типам финансового контроля и по центрам финансовой ответственности.

Для наглядности представлен куб (рис. 10), три ребра которого соответствуют осям координат, на каждой из которых показана одна из группировок затрат: 1) в зависимости от способа учета затрат – обычные и инвестиционные; 2) в зависимости от планового назначения – переменные и постоянные затраты; 3) с организационной точки зрения – по центрам затрат (ЦЗ).



<Рис. 10 Структура модуля кубической группировки затрат>

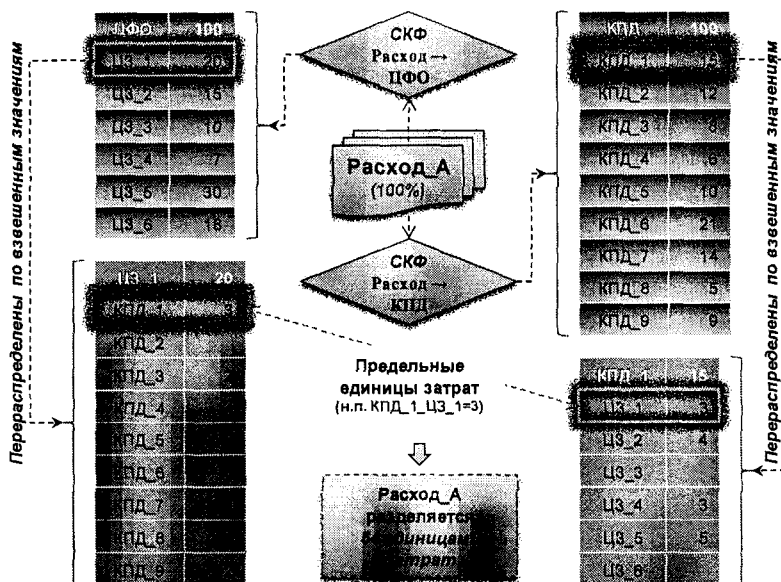
Кубическая модель весьма удобна при составлении отчета по затратам. Затраты по возможности должны учитываться прямым способом, отдельно для каждого проекта и ответственного ЦФО. На этой основе должны разрабатываться краткосрочные и долгосрочные мероприятия по конкретизации стратегических целей.

Приведенная логическая раскладка групп затрат применена автором диссертации в компании «Самсунг сервис Рус». Менеджеры каждого подразделения (ЦФО) компании планируют свой бюджет по шаблону сгруппированных затрат, определяя затраты по особенностям расходов в своих подразделениях, и ежемесячно отправляют

данные в отдел контроля для составления общего бюджета. Отдел контроля, собирая эти данные из каждого подразделения, группирует затраты по особенностям расходов, составляет общий бюджет и параллельно готовит финансовую отчетность с данными по группам расходов.

С помощью детализированного распределения затрат по группам можно вычислить базовые единицы затрат – предельные (минимально возможные) единицы затрат (*Cost cell*). При перераспределении затрат используется механизм *SKF* (*Statistical Key Figure*; ключевое статистическое значение). Величина *SKF* для каждого типа расходов зависит от специфики бизнеса.

На рис. 11 показан алгоритм *VECA* (*Virtual Expansion of Cost Alignment*, виртуального распределения затрат), посредством которого затраты по ЦФО и КПД перераспределяются с использованием *SKF*. Затем расходы перераспределяются от каждого ЦФО по КПД, и от каждого КПД по ЦФО (посредством механизма взвешенных значений, представленного на рис. 9).



<Рис. 11 Алгоритм перераспределения затрат по ЦФО и КПД>

Таким образом, каждая статья расходов состоит из множества предельных единиц затрат, вычисляемых с помощью поочередного перераспределения затрат. Предельные

единицы затрат могут широко применяться для разных видов систематического анализа затрат и повышать точность, скорость и эффективность управленческих решений.

Более того, предельные единицы затрат применяются при стратегическом бюджетировании как основной элемент составления бюджетных матриц разного назначения. Каждая предельная единица затрат имеет свой виртуальный адрес и соответствующие координаты в пределах матрицы, что в дальнейшем позволяет проводить автоматизированный расчет затрат в любом разрезе.

Таким образом, практическая технология стратегического бюджетирования включает в себя:

- 1) регулярное перераспределение всех расходов по предельным единицам затрат с помощью алгоритмов распределения и группирования затрат;
- 2) представление предельных единиц затрат в виде матрицы;
- 3) регулярная переработка бюджетной матрицы в результате систематического анализа затрат;
- 3) формирование бюджета в соответствии с управленческими решениями, принятыми по результатам описанного выше числового анализа.

Поскольку благодаря новым подходам появляется возможность вычислить точный объем затрат для каждой задачи, систематический анализ взаимосвязей между КПД и соответствующими задачами также становится более адекватным.

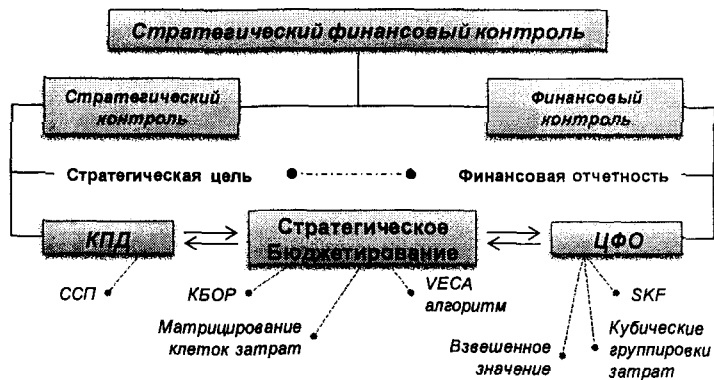
Некоторые из описанных выше методов были внедрены в практику компании «Самсунг Сервис Рус.», в том числе кубическая группировка затрат и алгоритм с применением взвешенных значений по ЦФО и КПД. Благодаря внедрению этих методов в компании были получены следующие результаты.

- Благодаря методу кубической группировки затрат срок составления бюджета был сокращен примерно на треть. Менеджеры каждого отдела составляют свои бюджеты, группируя затраты по новой интегрированной методике, и теперь финансовый контролер может составлять сводный бюджет существенно быстрее.
- Через 6 месяцев после увязки КПД и работы ЦФО с помощью алгоритма взвешенного значения расходы на улучшение КПД были снижены примерно на 20%. Ответственность менеджеров каждого центра финансовой ответственности за результативность расходов стала более

конкретной, что упростило поиск и принятие решений по повышению эффективности работы всей компании.

Следующий этап стратегического бюджетирования включает в себя процедуру финансового контроля, предполагающую обязательное наличие обратной связи. Другими словами, финансовый контроль будет эффективным только в том случае, если своим результатом он будет иметь последующую корректировку деятельности компании. В процессе осуществления финансового контроля необходимо определить все возможные объекты учета: направление деятельности, ЦФО, структурные подразделения, бизнес-процессы, ресурсы и т.д., сгруппировав их по однородным признакам с определением связи между ними. Следовательно, эффективная система финансового контроля предполагает обязательное наличие идентификации, классификации и систематизации объектов учета.

В целом Стратегический финансовый контроль (СФК) является интегрированной системой, в которой учтены преимущества основных современных управленческих технологий и реализована новая концепция полного управленческого цикла – от стратегического планирования до контроля за исполнением бюджета, предполагающая сквозное использование единой логики (рис. 12).



**<Рис. 12 Общая схема и составляющие элементы СФК>**

При внедрении системы СФК очень важным является наличие в компании современной информационной системы, включающей в себя программное обеспечение ERP, потому что чрезвычайно большой объем обработки информации и сложность алгоритмов делают ручное вычисление всех параметров невозможным.

**В заключении** представлены основные выводы исследования.

1. В современных условиях бюджетирование осуществляется с учетом стратегических целей развития компании. Однако результаты исследований показывают, что в большинстве компаний связь между бюджетированием и стратегией развития является недостаточной, в том числе по причине отсутствия соответствующих управленческих технологий.
2. Система ССП имеет преимущество в области стратегического планирования и управления бизнес-процессами, а система КБОР имеет преимущество в области бюджетирования. Однако обе системы обладают недостатками в области финансового управления, что проявляется в затрудненной увязке стратегий и бизнес-процессов с финансовым контролем.
3. Эффективная система бюджетирования должна обеспечивать прозрачную оперативную взаимосвязь результатов не только с факторами, влияющими на их получение, но и с целями компании. На основе анализа результатов бюджетного процесса руководство компании должно иметь возможность принимать решения, ориентированные на реализацию стратегических целей.
4. Эффективная система финансового контроля подразумевает правильную постановку целей, задач и контроль над их достижением и решением. Уровень достижимости поставленных целей должен при этом сопоставляться с установленной компанией стратегией.
5. В рамках диссертационной работы автор сделал попытку не только проанализировать современные методы управления стратегиями и бюджетами, но и попытался создать новую модель управления финансами, интегрируя преимущества некоторых современных методов управления – «*Стратегический финансовый контроль*».
6. При внедрении системы *стратегического финансового контроля* необходимо выполнить следующие шаги:
  - Сформулировать ключевые показатели деятельности (КПД) в процессе сбалансированной системы показателей (ССП) путем определения стратегических целей, степень достижимости которых выражена в виде набора индикаторов.

- Наметить пути достижения стратегических целей, сформулировав программы и проекты (задачи) с помощью системы Каскадного бюджетирования, ориентированного на результат (КБОР).
  - Численно оценить взаимосвязь проектов (задач) и центров финансовой ответственности (ЦФО) с КПД с помощью ключевых статистических значений (SKF) и метода определения взвешенного значения.
  - Организовать модули кубического группирования затрат по типам финансового контроля и ЦФО.
  - Рассчитать предельные единицы затрат, детализируя затраты с помощью вертикального расширения распределения затрат (VECA) алгоритма.
  - Сформировать алгоритмы стратегического бюджетирования на основе виртуальных матриц.
  - Создать систему финансовой отчетности, в том числе управленческого учета, интегрированную в систему стратегического бюджетирования.
7. Опыт частичного применения системы СФК в компании «Самсунг Сервис Рус.» доказал ее практическую эффективность. В частности:
- благодаря кубической группировке затрат срок составления сводного бюджета компании был сокращен примерно на треть.
  - через 6 месяцев после согласования ключевых показателей деятельности с работой центров финансовой ответственности при помощи алгоритма взвешенного значения расходы на улучшение КПД снижены примерно на 20%.
8. Система СФК предоставляет российским компаниям возможность применения самых последних управленческих технологий в комплексном виде. Применяя эту систему, компании не только повысят эффективность расходов, но и укрепят конкурентоспособность компании.

## **Основные публикации по теме диссертационного исследования**

### *Статьи в рекомендованных ВАК периодических научных изданиях*

1. *Джон Ен Хан*. Финансовый контроль на основе маркетинговых стратегий компании // Журнал «МАРКЕТИНГ». Москва 2009, № 6, с 115-125
2. *Джон Ен Хан*. Финансовые холдинговые компании: международная практика и возможности для России //ИНИ РАН «Проблемы прогнозирования» - МАИК «Наука/Интерпериодика». Москва 2005-1, с.115-120

### *Другие публикации*

3. *Джон Ен Хан*. Стратегический финансовый контроль – новая концепция бюджетирования // ИНИ РАН Сборник «Научные труды» - Макс пресс. Москва 2009, с.337-357
4. *Джон Ен Хан*. Специализация и универсализация как возможные стратегии развития российских финансовых организаций // Тезисы доклада на международной научно-практической конференции. –ГУ ИМЭИ 18 Марта 2005г., с.240-242
5. *Джон Ен Хан*. Универсализация или специализация? // КОПУС FORUM 2004 №22, с.50-55