

Павленков Иван Михайлович

**СТРУКТУРНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ КОНТРОЛЛИНГА КАК
МЕХАНИЗМ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:
экономика, организация и управление
предприятиями, отраслями, комплексами
(промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Нижний Новгород – 2010

Работа выполнена в ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет
им. Н.И.Лобачевского»

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор
Трифонов Юрий Васильевич

Официальные оппоненты – доктор экономических наук, доцент
Гусева Ирина Борисовна

кандидат экономических наук
Кофорова Надежда Михайловна

Ведущая организация – ГОУ ВПО «Московский государственный технический университет им.
Н.Э.Баумана»

Защита диссертации состоится 28 июня 2010 г. в 12 часов, на заседании диссертационного
совета Д 212.166.03 при Нижегородском государственном университете им. Н.И. Лобачевского» по
адресу: 60300, г. Нижний Новгород, ул.Б.Покровская, д.60, ауд. 512

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке Нижегородского
государственного университета им. Н.И.Лобачевского

Электронная версия автореферата размещена на сайте :<http://www.unn.ru>

Автореферат разослан «27» мая 2010 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Лебедев Ю.А.

Введение

Актуальность темы исследования. В современной системе рыночных отношений финансовые ресурсы играют важнейшую роль в развитии предприятия. Однако, отечественные предприятия не имеют методической базы поддержки эффективных решений в процессе стратегического и особенно текущего планирования инвестиций, которые в рыночных условиях являются важным ресурсом развития предприятия, поэтому необходимость в новых инструментах для совершенствования технологии управления ресурсами весьма актуальна.

В настоящее время, несмотря на определенные достижения отечественных и зарубежных ученых, имеется необходимость в развитии научно- методических основ формирования системы контроллинга для эффективного управления ресурсами, которая позволяет совершенствовать способы и методы управления ресурсами. Необходимостью развития системы контроллинга, обеспечивающей эффективное управление инвестициями как важнейшего ресурса развития предприятий химического комплекса и обусловлена актуальность данного диссертационного исследования.

Проведенные диссертационные исследования соответствуют п. 15.27 (Теоретические и методические подходы к созданию системы контроллинга в промышленной организации) паспорта специализации ВАК РФ.

Состояние научной разработанности проблемы. Вопросы, связанные с исследованием контроллинга за последние годы находятся в центре внимания ученых - экономистов. Работы таких зарубежных авторов как А. Дайле, И. Вебер, Х.Ю. Кюппер, Э. Манн, Т. Райхман, Д. Хан, П. Хорват, заложили основы современных российских исследований контроллинга.

Российские ученые Ю.П. Анискин, А.Л. Градов, Л.А. Давыдова, Н.Г. Данилочкина, О.А. Дедов, В.Б. Ивашкевич, А.М. Карминский, В.Г. Ларионов, Л.А. Малышева, Н.И. Оленев, А.М. Павлова, А.Г. Примак,

С.Г. Фалько и др. в своих научных трудах развивают теорию и практику контроллинга с учетом особенностей российской экономики.

В отечественной теории и практике контроллингу инвестиций как важнейшему ресурсу развития предприятия уделяется еще недостаточно внимания: до сих пор отсутствуют научно – методические основы развития системы контроллинга как механизма эффективного управления ресурсами промышленного предприятия. Данная проблема остается недостаточно изученной, что и определило выбор темы диссертационного исследования.

Цель и задачи исследования. Цель диссертации заключается в развитии научно – методических основ системы контроллинга как механизма эффективного управления ресурсами промышленного предприятия с использованием современных инструментов в условиях ограниченности инвестиционных ресурсов.

Поставленная цель определяет необходимость решения следующих задач:

- исследовать объектно-функциональную область контроллинга инвестиций, как важнейшего ресурса развития предприятия и определить направления использования инструментов контроллинга для совершенствования процессов управления ресурсами промышленного предприятия;

- на основе структурно-функциональных методов развития контроллинга разработать технологию формирования бюджета инвестиций как механизма эффективного управления ресурсами, обеспечивающего координацию процедур планирования, анализа, контроля и согласования показателей объекта исследования;

- разработать интегрированную модель контроллинга формирования бюджета инвестиций, которая реализует функции и задачи контроллинга и обеспечивает согласование стратегических и оперативных целей между структурными подразделениями предприятия;

- создать методику контроллинга привлечения инвестиционных ресурсов с целью эффективного вложения капитала в предприятия химического комплекса;

- предложить механизмы практической реализации инструментов контроллинга на промышленных предприятиях химического комплекса.

Предметом исследования являются теоретические, методические и практические проблемы, связанные с формированием системы контроллинга управления ресурсами промышленного предприятия.

Объектом исследования является система управления промышленного предприятия химического комплекса.

Методической и теоретической основой диссертационного исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов по финансам, менеджменту, контроллингу, а также теории принятия решений.

Методы исследования. Решение поставленных в диссертации задач осуществлялось с применением системного подхода, широкого спектра прикладных методов экономических исследований: имитационного моделирования; методов оптимизации; статистических методов.

Научная новизна диссертационной работы заключается в следующем:

- Исследована объектно-функциональная область контроллинга инвестиций как важнейшего ресурса развития предприятия и обоснованы направления использования инструментов контроллинга для совершенствования процессов управления ресурсами промышленного предприятия.

- На основе структурно-функциональных методов развития системы контроллинга разработана технология формирования бюджета инвестиций как механизм эффективного управления ресурсами, обеспечивающий координацию процедур планирования, анализа, контроля и согласования показателей объекта исследования.

- Разработана интегрированная модель контроллинга формирования бюджета инвестиций, которая реализует функции и задачи контроллинга и обеспечивает согласование стратегических и оперативных целей между структурными подразделениями предприятия.

- Разработана методика контроллинга привлечения инвестиционных ресурсов с целью эффективного вложения капитала в предприятия химического комплекса.

Практическая значимость. С помощью разработанных теоретических положений и практических рекомендаций процесс создания и функционирования контроллинга предприятия приобретает научно-обоснованный характер. Развитие системы контроллинга позволяет предприятиям химического комплекса в условиях ограниченности инвестиционных ресурсов: обеспечить эффективное использование ресурсов; согласовывать стратегические и оперативные цели инвестиционной деятельности; обеспечивать руководство предприятия достоверными данными о состоянии и результатах в инвестиционной деятельности.

Апробация результатов исследования. Основные положения работы докладывались на всероссийских и региональных научно-практических конференциях.

По результатам выполненных исследований опубликовано 17 печатных работ, в том числе – 3 в журналах, рекомендованных ВАК. Общий объем - 9,75 п.л..

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Содержание диссертации изложено на 143 страницах (без учёта приложений), содержит 8 таблиц и 24 рисунка, а также список литературы из 160 наименований.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, выявляется степень научной разработанности различных аспектов проблемы в настоящее время, ставится цель диссертационной работы и определяются задачи для их

достижения, формулируется объект и предмет исследования, обосновывается научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе «Контроллинг как механизм эффективного управления ресурсами промышленного предприятия» исследована объектно-функциональная область контроллинга инвестиций как важнейшего ресурса развития предприятия и обоснованы направления использования инструментов контроллинга для совершенствования процессов управления ресурсами промышленного предприятия химического комплекса.

Во второй главе «Методические основы контроллинга эффективного управления ресурсами промышленного предприятия» на основе структурно-функциональных методов развития системы контроллинга разработана технология формирования бюджета инвестиций как механизм эффективного управления ресурсами, обеспечивающий координацию процедур планирования, анализа, контроля и согласования показателей объекта исследования.

Разработана интегрированная модель контроллинга формирования бюджета инвестиций, которая реализует функции и задачи контроллинга и обеспечивает согласование стратегических и оперативных целей между структурными подразделениями предприятия.

Исследованы и разработаны методы и алгоритмы оценки и приемов согласования показателей при реализации функций и задач контроллинга бюджетирования с целью оптимизации бюджета инвестиций предприятия.

В третьей главе «Практическая реализация результатов исследования» приводятся результаты апробации теоретических исследований системы контроллинга.

Внедрение инструментов контроллинга позволяет промышленным предприятиям химического комплекса в условиях ограниченности ресурсов повысить эффективность использования инвестиционных ресурсов и

оперативно обеспечивать руководство предприятия достоверными данными о состоянии и результатах в этой сфере деятельности.

В заключении сформулированы основные выводы и предложения по результатам проведённого исследования.

Основные положения, выносимые на защиту

1. Исследована объектно–функциональная область контроллинга инвестиций как важнейшего ресурса развития предприятия и обоснованы направления использования инструментов контроллинга для совершенствования процессов управления ресурсами промышленного предприятия.

Выполненные исследования позволяют констатировать, что в настоящее время интерес к контроллингу значительно вырос. Тем не менее анализ теории и практики, проведённый автором, показывает, что технология управления инвестициями как важнейшего ресурса развития предприятия реализуется не в полном объеме в силу отсутствия научно – обоснованных механизмов взаимосвязи между основными бизнес-процессами и показателями оценки деятельности предприятия, поэтому необходимы теоретические исследования новых контроллинговых инструментов.

В диссертации обосновывается развитие системы контроллинга эффективного управления ресурсами, с учетом наличия: инвестиционных ресурсов; инвесторов, способных обеспечить инвестиционный процесс в необходимых объёмах; механизмов трансформации ресурсов в конкретные объекты инвестиционной деятельности.

Исследования показали, что на предприятиях химического комплекса для обоснования потребности в ресурсах используют традиционные методы и подходы, которые не всегда позволяют разработать инвестиционную политику, обеспечивающую достижение финансовой устойчивости и создание условий для развития.

Автором обосновываются положения, которые необходимо учитывать при разработке контроллинга, именно, специфические цели предприятия, определение которых должно осуществляться в строгом соответствии с главной целью инвестиционной стратегии и общей целью предприятия: должны быть достижимыми; не превышать потенциальные возможности предприятия; представлены конкретными измеримыми показателями; четко сориентированы во времени и иерархически грамотно выстроены.

В работе исследованы различные подходы к привлечению ресурсов и определено, что в процессе разработки контроллинга оценки инвестиционной привлекательности необходимо учитывать следующие факторы: вид инвестиций; стоимость и многообразие проектов; ограниченность финансовых ресурсов; риск, связанный с принятием, решения.

По перечисленным показателям в системе контроллинга устанавливаются пределы их изменения, в соответствии с которыми формируется бюджет, что позволяет: регулировать уровень общего риска; распределять ограниченные ресурсы в зависимости от наиболее приоритетных целей и направлений; оптимизировать бюджет.

2. Разработана технология формирования бюджета инвестиций как механизм эффективного управления ресурсами, обеспечивающая координацию процедур планирования, анализа, контроля и согласования показателей объекта исследования.

Использование инструментов контроллинга для эффективного управления ресурсами является важным условием стратегической и текущей деятельности предприятия и предусматривает разработку системы планов.

Автором разработана технология контроллинга формирования инвестиционной стратегии предприятия (рис. 1).

На первом этапе данного процесса формируются стратегические цели инвестиционной деятельности, которые должны исходить, прежде всего, из системы целей общей стратегии экономического развития.

На втором этапе разрабатываются стратегические направления инвестиционной деятельности предприятия, решаются следующие задачи: определение соотношения различных форм инвестирования на отдельных этапах перспективного периода; определение отраслевой направленности инвестиционной деятельности; определение региональной направленности инвестиционной деятельности.

Внешняя среда

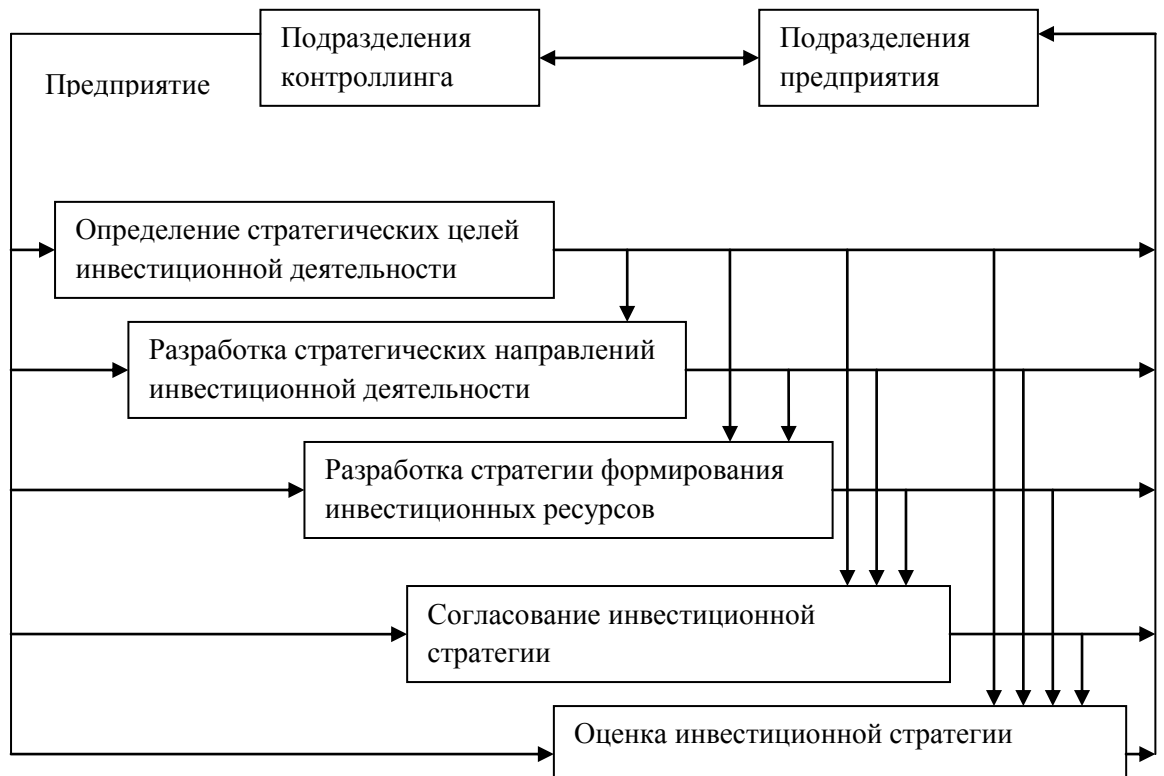


Рис. 1. Контроллинг формирования инвестиционной стратегии предприятия

На следующем этапе разрабатывается последовательность планирования инвестиционных ресурсов (рис. 2), которая призвана: обеспечить бесперебойную инвестиционную деятельность в предусмотренных объемах; наиболее эффективное использование собственных средств, направляемых на эти цели; финансовую устойчивость предприятия в долгосрочной перспективе.

Согласование инвестиционной стратегии по периодам ее реализации осуществляется на следующем этапе и предусматривает установление последовательности и сроков достижения отдельных целей и стратегических задач.

На последнем этапе проводится оценка разработанной инвестиционной стратегии: согласованность инвестиционной стратегии предприятия с общей стратегией его экономического развития; внутренняя сбалансированность инвестиционной стратегии; согласованность инвестиционной стратегии с внешней средой; реализуемость инвестиционной стратегии с учётом имеющегося ресурсного потенциала; приемлемость уровня риска связанного с реализацией инвестиционной стратегии; результативность инвестиционной стратегии.

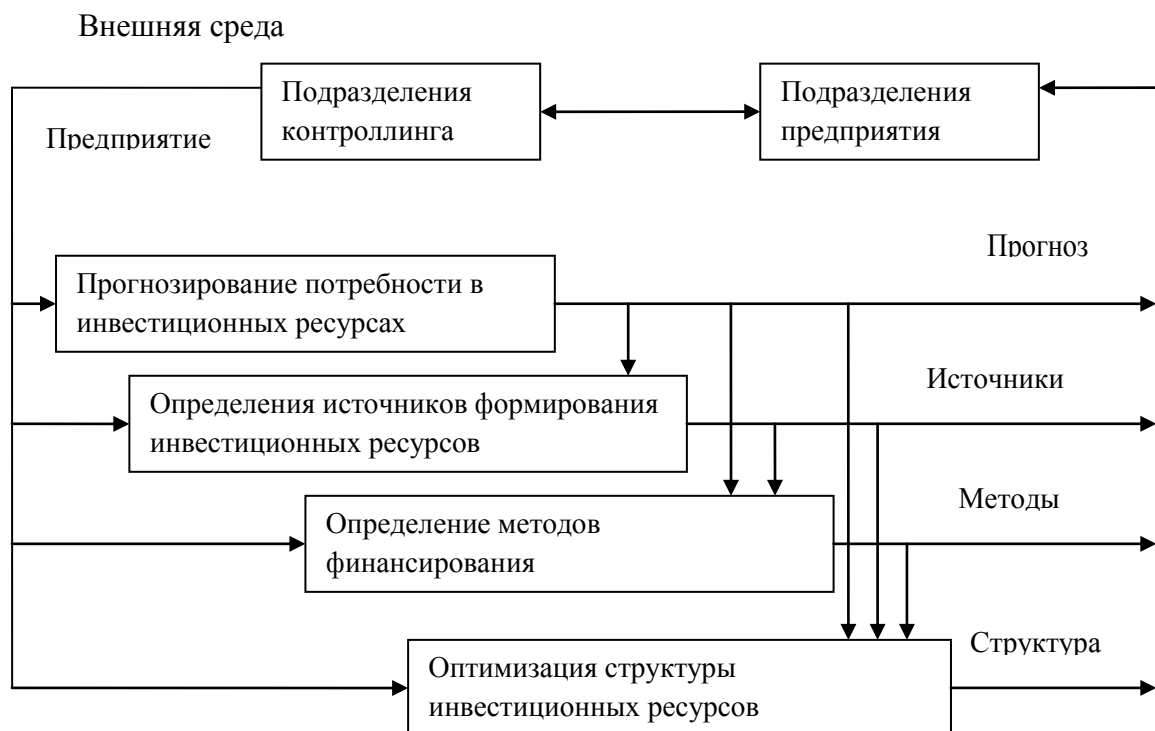


Рис. 2. Контроллинг планирования инвестиционных ресурсов предприятия

В диссертации обоснованы основные положения по разработке и внедрению системы контроллинга инвестиционного бюджета как механизм повышения эффективности управления ресурсами предприятия. Разработана структурная схема контроллинга инвестиционного бюджета, которая

приведена на (рис. 3). По каждому блоку, характеризующему локальные бюджеты, разработаны: локальные цели, обеспечивающие достижение общей цели инвестиционной деятельности предприятия; функции, реализация которых обеспечивает достижение локальных и общих целей инвестиционной деятельности; задачи, решение которых направлено на расчёт и анализ показателе инвестиционной деятельности; методы расчёта и оценки эффективности инвестиционной деятельности; организационные основы технологии проведения расчётов, согласования и утверждения локальных бюджетов и бюджета инвестиций предприятия.

Внешняя среда

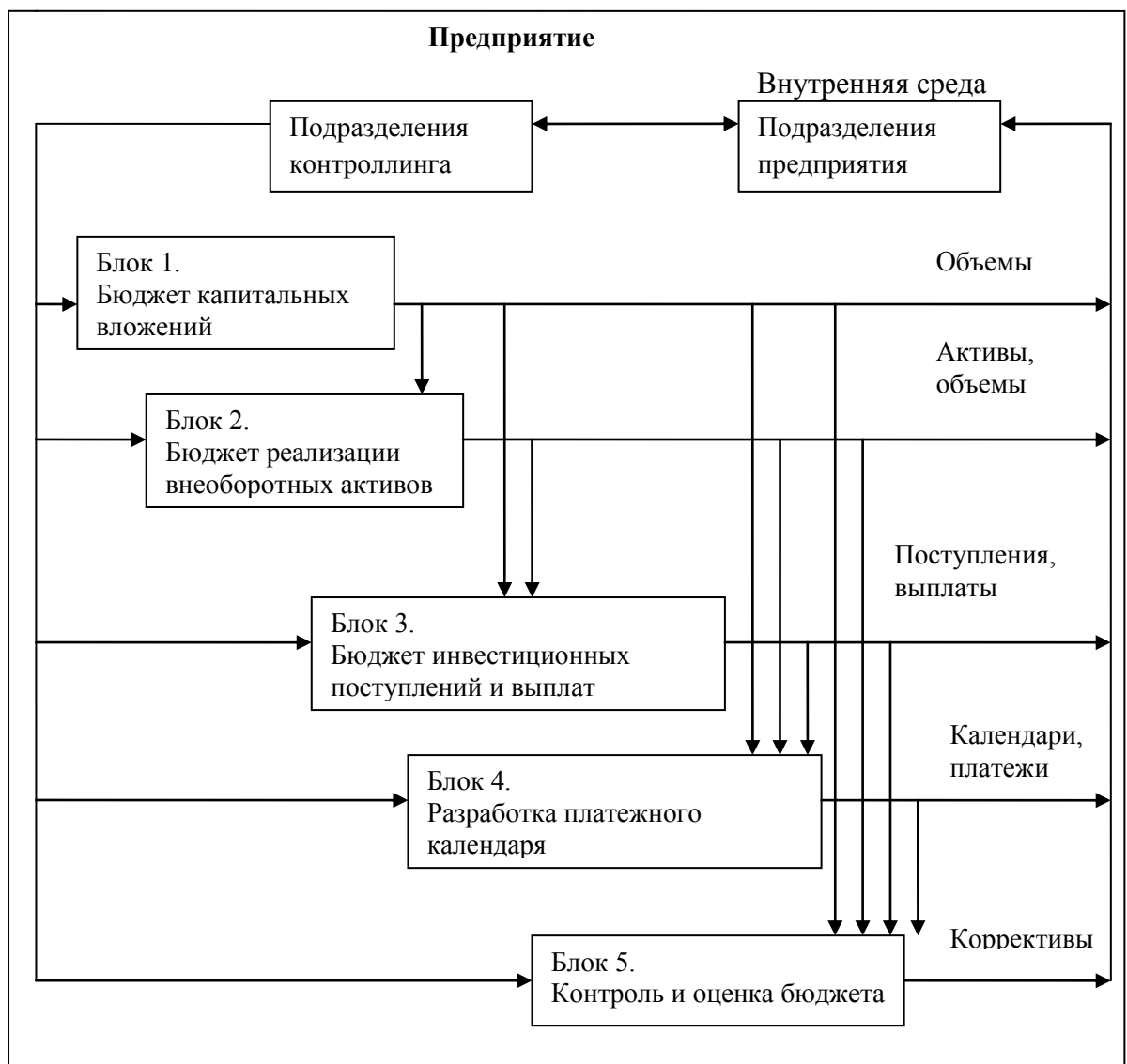


Рис.3. Структурная схема контроллинга инвестиционного бюджета

3. Разработана интегрированная модель контроллинга формирования бюджета инвестиций, которая реализует функции и задачи контроллинга и обеспечивает согласование стратегических и оперативных целей между структурными подразделениями предприятия химического комплекса.

Разработанная технология системы контроллинга позволила автору представить процесс бюджетирования в виде интегрированной модели, обеспечивающей эффективное решение межбюджетных проблемных ситуаций, возникающих в процессе инвестиционной деятельности промышленного предприятия.

Интегрированная модель представлена в виде совокупности взаимосвязанных модулей, по каждому из которых приводится: назначение, основные задачи, возможные пути реализации и методические рекомендации реализации модулей (рис.4).

- **Модуль оценки эффективности инвестиционных проектов**

Предлагаемый подход к оценке эффективности проектов заключается в том, что предпочтение при оценке проектов отдается проектам, обеспечивающим максимальный конечный результат (эффект) на единицу затрат (максимальную эффективность по отдаче на рубль затрат), и в выделении групп проектов: наиболее эффективные проекты; менее эффективные проекты; не эффективные.

- **Модуль выбора проектов под объёмы собственных ресурсов предприятия**

Инвестиционная деятельность предприятий осуществляют за счет финансовых ресурсов, эффективность которых влияет на их инвестиционную и текущую деятельность.

Объемы и источники формирования финансовых ресурсов, направляемых на капиталовложения, зависят и от стоимости их привлечения.

При этом средневзвешенную стоимость инвестируемого капитала

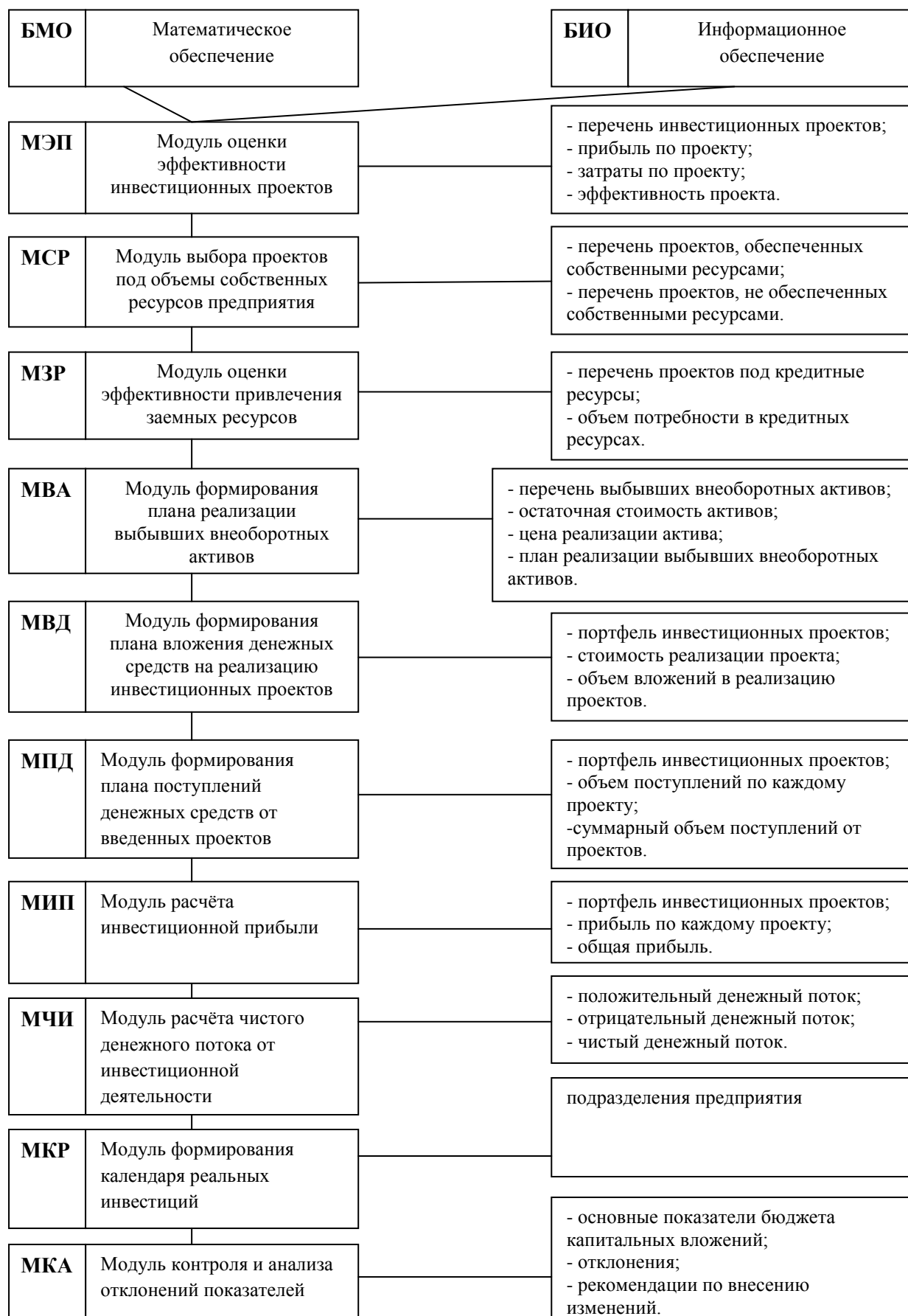


Рис. 4. Структура интегрированной модели контроллинга формирования бюджета инвестиций предприятия

сравнивается с рентабельностью реального проекта. Разработанная модель позволяет предприятию, исходя из собственных ресурсов, формировать инвестиционный портфель, учитывающий доходность, безопасность и ликвидность реальных инвестиционных проектов.

- **Модуль оценки эффективности привлечения заёмных средств**

Реализация портфеля инвестиций за счет собственных ресурсов не всегда удается в полном объеме из-за их недостатка. В этой ситуации рассматривается целесообразность привлечения заемных ресурсов.

Модель привлечения заёмных средств позволяет определить возможность реализации оставшихся проектов, т.е. определить по проектам потребность в заемном финансировании и оценить эффективность привлечения.

- **Модуль формирования плана реализации выбывших внеоборотных активов**

Оптимизация общего объема внеоборотных активов осуществляется с учетом: прироста коэффициентов сменности и непрерывности их работы; роста производительности отдельных их видов в пределах предусмотренной технической мощности. В процессе оптимизации внеоборотных активов из состава исключаются те их виды, которые не участвуют в производственном процессе.

Модуль позволяет провести анализ внеоборотных активов предприятия и на этой основе: определить уровень обновления внеоборотных активов; рассчитать общий объем активов, подлежащих выбытию в предстоящем периоде; установить основные формы и план реализации выбывших активов.

- **Модуль формирования плана вложения денежных средств на реализацию инвестиционных проектов**

Модуль позволяет оптимизировать структуру привлекаемых ресурсов из различных источников, учитывая при этом, что: рассмотренные источники финансирования неравноценны; первоначально сформированная структура капитала в целом по предприятию может не соответствовать требованиям финансовой стратегии предприятия и снижать уровень ее финансовой устойчивости.

- **Модуль формирования плана поступлений денежных средств от введённых проектов**

На этапе эксплуатации проекта могут возникнуть проблемы с достижением запланированных показателей – себестоимости, производительности труда, качества продукции и т.д.

Разработан модуль, в котором осуществляется расчет плана поступлений от введённых проектов с учётом показателей продаж, издержек, налогов и отчислений.

- **Модуль расчета инвестиционной прибыли**

Прибыль представляет собой важнейшую форму финансовой оценки проекта. В модуле осуществляется расчёт прибыли на основе соотношения доходов, получаемых от реализации проектов за определенный интервал расчетного периода, и расходов, понесенных в этот же период. Расчет прибыли необходим для реализации ряда задач: анализа соотношения доходов и расходов и оценки резервов увеличения размеров прибыли; оценки эффективности проектов.

- **Модуль расчёта чистого денежного потока от инвестиционной деятельности**

Расчетный период в модуле разбит на шаги — отрезки, в пределах которых осуществляют агрегирование данных, используемых для оценки финансовых показателей. В пределах отдельных шагов производится агрегирование данных, используемых для оценки показателей проекта. Модуль позволяет выполнять расчет чистого денежного потока от инвестиционной деятельности.

- **Модуль формирования календаря инвестиций**

План поступления и расходования денежных средств, разработанный на предстоящий год, дает лишь, общую основу управления денежными потоками предприятия. Для эффективного управления денежными средствами составляется финансовый документ - «платежный календарь».

Основной целью разработки платежного календаря является установление конкретных сроков поступления денежных средств и платежей предприятия и их доведение до конкретных исполнителей в форме плановых заданий.

- **Модуль контроля и анализа отклонения показателей**

В модуле осуществляется формирование соответствующих форм отчетности, предназначенных: для высшего руководства; акционеров, инвесторов, других пользователей на основе планового инвестиционного бюджета и базы данных об исполнении утвержденных инвестиционных проектов.

На основе анализа причин отклонения от плана фактических показателей исполнения бюджета и базы данных об исполнении утвержденных инвестиционных проектов принимаются решения о корректировке.

Интегрированная модель послужила основой для разработки методов и алгоритмов оценки и приёмов согласования показателей при реализации функций и задач контроллинга инвестиционного бюджетирования с целью оптимизации использования инвестиционных ресурсов.

4. Разработана методика контроллинга привлечения инвестиционных ресурсов с целью эффективного вложения капитала в предприятия химического комплекса.

Инвестиции представляют собой вложение капитала с целью последующего его увеличения. Определение участников и согласование их взаимоотношений в инвестиционном процессе является функцией службы контроллинга предприятия. Особенно это относится к начальной стадии

инвестиционного процесса – к мотивационной стадии, на которой определяются взаимные интересы и цели экономических субъектов.

Разработана методика, с помощью которой служба контроллинга обеспечивает согласование интересов инвестора и заказчика. Основные положения методики приведены на рис.5.

Разработанная автором методика позволяют обосновано подойти к решению проблемы инвестирования предприятия на основе последовательного согласования возможностей инвестора и потребностей заказчика в инвестиционных ресурсах. Конечной целью службы контроллинга является подготовка рекомендаций по согласованию инвестиционной политики и предложений по распределению ресурсов в соответствии с инвестиционными задачами заказчика и инвестиционными возможностями инвестора.

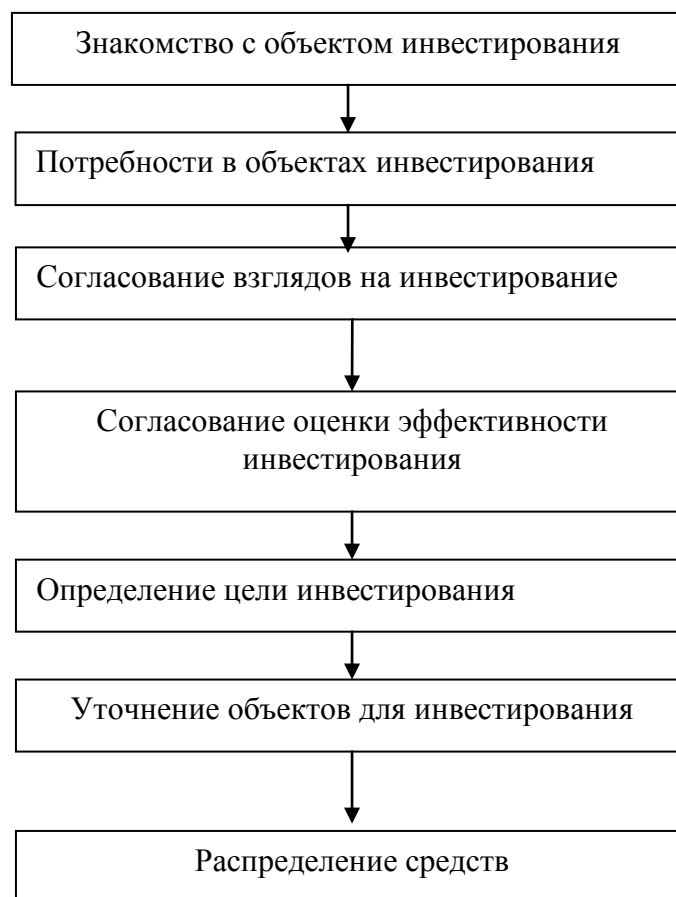


Рис. 5. Методика контроллинга привлечения инвестиционных ресурсов

5. Апробированы механизмы контроллинга инвестиционного бюджетирования предприятий химического комплекса. Прикладная часть диссертационной работы посвящена внедрению основных теоретических положений контроллинга на промышленных предприятиях химического комплекса.

На основе инструментов контроллинга разработана модель и выполнены расчеты по оценке инвестиционной привлекательности предприятия, используя метод интегральной оценки.

Расчетное значение интегрального показателя по предприятию составляет 0,82: предприятие находится в зоне выгодной для привлечения инвесторов, что предполагает дальнейшее вложение средств и получение прибыли.

- Разработаны алгоритмы реализации блоков интегрированной модели, которые апробированы на реальных данных промышленного предприятия:
 - алгоритм оценки эффективности инвестиционного проекта;
 - алгоритм выбора проектов под объёмы собственных ресурсов предприятия;
 - алгоритм оценки эффективности привлечения заёмных средств.

На рис. 6 приведен график оценки проектов. Из графика видно, что эффективность от реализации проектов превышает заданный уровень (критерий) $C=220,0$ млн. руб на 15,9 млн. руб. Это означает, что проекты могут быть включены в бюджет затрат. Анализ графика показывает, что собственных ресурсов в объеме $K=1800,0$ млн. руб. недостаточно для реализации всех проектов, поэтому требуются заемные финансовые ресурсы в объеме 464,5 млн. руб. Эти финансовые ресурсы могут быть получены за счет кредита, по которому у предприятия имеется лимит в объеме 500,0 млн. руб.

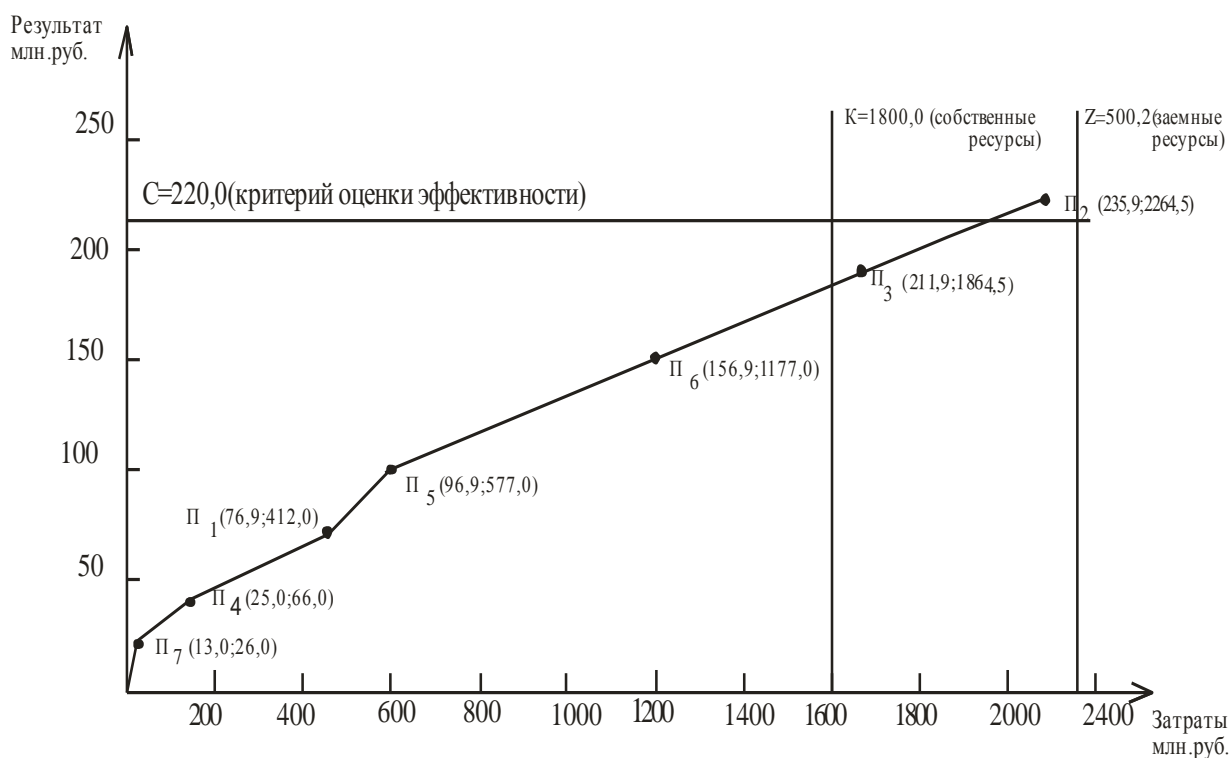


Рис.6 График оценки проектов

Практические результаты апробации разработанных механизмов контроллинга на промышленных предприятиях промышленного комплекса показали, что использование инструментов контроллинга повышает эффективность использования инвестиционных ресурсов и обеспечивает более высокую конкурентоспособность предприятия.

Основные выводы

1. Исследована объектно-функциональная область контроллинга инвестиций как важнейшего ресурса развития предприятия и определено, что контроллинг как новое научное направление находится в центре внимания отечественных и зарубежных ученых-экономистов, однако, на промышленных предприятиях химического комплекса использование контроллинга в управлении инвестиционными ресурсами находится в стадии становления, поэтому требуется проведение теоретических исследований, обеспечивающих их практическое внедрение.

2. Исследованы инструменты контроллинга и определено направление развития системы контроллинга промышленного предприятия химического комплекса: совершенствование технологии формирования бюджета инвестиций как механизма эффективного управления ресурсами, обеспечивающей координацию процедур планирования, анализа, контроля и согласования показателей объекта исследования.

3. На основе структурно – функциональных методов развития системы контроллинга разработана технология формирования бюджета инвестиций как механизм эффективного управления ресурсами, обеспечивающая координацию процедур планирования, анализа, контроля и согласования показателей объекта исследования, что позволяет повысить объективность и точность планирования, повысить обоснованность расходов, улучшить качество прогноза доходов, а также установить взаимосвязь между целевыми показателями и затратами на их достижение.

4. Разработана интегрированная модель контроллинга формирования бюджета инвестиций, которая реализует функции и задачи контроллинга и обеспечивает согласование стратегических и оперативных целей между структурными подразделениями в процессе планирования показателей, их анализа и корректировки в условиях неопределённости и высокой рыночной конкуренции.

5. Разработана методика контроллинга привлечения инвестиционных ресурсов с целью эффективного вложения капитала на промышленных предприятиях химического комплекса.

6. Апробированы теоретические положения интегрированной модели системы контроллинга: проведена оценка инвестиционной привлекательности промышленного предприятия; выполнены практические расчёты бюджета инвестиций предприятия.

7. Практические результаты апробации разработанных автором механизмов контроллинга на промышленных предприятиях химического комплекса показали, что использование инструментов контроллинга

повышает эффективность управления ресурсами и обеспечивает более высокую конкурентоспособность предприятия.

Основные положения диссертации опубликованы в следующих работах:

Монографии:

1. Павленков И.М. Управление организацией (предприятием): организационно - правовые формы / Методы и модели принятия управленческого решения в экономических системах: научное издание/ М.Н. Павленков, А.Л. Куликов. – Н. Новгород: изд-во ВВАГС, 2004. – 322 с. (18,9 п.л., из них автор. – 0,82 п.л.).

2. Павленков, М.Н., Лабазова, Е.В., Павленков, И.М., Смирнова, Н.А. Контроллинг бюджетирования: теория, практика / М.Н. Павленков, Е.В. Лабазова, И.М. Павленков, Н.А. Смирнова. – Н. Новгород: изд-во ВВАГС, 2009. – 310 с. (18,0 п.л., из них автор. – 4,0 п.л.).

Статьи, опубликованные в изданиях, рекомендованных ВАК

3. Трифонов, Ю.В., Павленков, И.М. Контроллинг планирования инвестиционных ресурсов предприятия/ Российское предпринимательство. – 2010.-№4(2)-с.58-63(0,5 п.л.).

4. Павленков, И.М. Контроллинг как механизм формирования бюджета инвестиций предприятия / Вестник МГОУ. -2010.-№2-с.105-107(0,3 п.л.).

5. Павленков, М.Н., Лабазова, Е.В., Павленков, И.М. Показатели в системе бюджетирования предприятия/ Контроллинг. -2010.-№6(36).-с.70-74(0,45 п.л., из них автор. – 0,15 п.л.).

Статьи, доклады, тезисы

6. Павленков, М.Н., Павленков, И.М., Кузнецова, А.В. Факторы риска в системе контроллинга предприятия / М.Н. Павленков, И.М. Павленков, А.В. Кузнецова // Организационное проектирование: современные тенденции, модели, технологии: Всерос. Науч.-практ. Конфер. 14 марта 2008г. –

Волгоград: изд-во ФГОУ ВПО ВАГС, 2008. – с. 138 – 143 (0,3 п.л., из них автор. – 0,1 п.л.).

7. Павленков, М.Н., Павленков, И.М. Критерии оценки надёжности предприятия / М.Н. Павленков, И.М. Павленков // Организационное проектирование: современные тенденции, модели, технологии: Всерос. Науч.-практ. Конфер. 14 марта 2008г. – Волгоград: изд-во ФГОУ ВПО ВАГС, 2008. – с. 175 – 178 (0,2 п.л., из них автор. – 0,1 п.л.).

8. Павленков, М.Н., Павленков, И.М. Межфункциональные проблемы менеджмента предприятия и роль контроллинга в его развитии / М.Н. Павленков, И.М. Павленков // Контроллинг процессов: теория, практика: Сборник научных трудов. – Н. Новгород: изд-во ВВАГС, 2009. - №1. – с. 34 – 45 (0,7 п.л., из них автор. – 0,35 п.л.).

9. Павленков, И.М. Согласование интересов инвестора и заказчика / И.М. Павленков // Контроллинг процессов: теория, практика: Сборник научных трудов. - Н. Новгород: изд-во ВВАГС, 2009. - №1. – с. 130 – 138(0,47 п.л.).

10. Трифонов, Ю.В., Павленков, И.М., Контроллинговые инструменты формирования инвестиционного бюджета предприятия / Ю.В.Трифонов, И.М.Павленков // Организационно – экономические проблемы развития предприятий в условиях кризиса: сборник докладов региональной научно-практической конференции (15-16 сентября 2009г.). – Н.Новгород, Международная академия науки и практики организации производства – Нижегородское региональное отделение, 2009. – с.14 – 23 (0,56 п.л.).

11. Трифонов, Ю.В., Павленков, И.М., Контроллинг инвестиционного бюджета / Ю.В.Трифонов, И.М.Павленков // Инновационная парадигма и кадровый потенциал в сфере государственного управления современной России: Всероссийская научно-практическая конференция 05 февраля 2010 года. – Чебоксары: изд-во ГОУ ВПО ВВАГС, 2010. – с.55-57(0,1 п.л.).

12. Павленков, И.М., Контроль и оценка инвестиционного бюджета / И.М.Павленков // Экономико-финансовая компонента современных

социально-экономических систем: Всероссийская научно-практическая конференция 20 января 2010 года. – Волгоград: изд-во ФГОУ ВПО ВВАГС, 2010. – с.170-172(0,2 п.л.).

13. Трифонов, Ю.В., Павленков, И.М., Особенности управления инвестиционными ресурсами предприятия / Ю.В. Трифонов, И.М. Павленков// Контроллинг процессов: теория, практика: Сборник научных трудов.- Н.Новгород: изд-во ВВАГС, 2010.-№2-с.28-37(0,52 п.л., из них автор. – 0,25 п.л.).

14. Павленков, М.Н., Лабазова, Е.В., Павленков, И.М. Методика исследования проблемной ситуации в системе контроллинга бюджетирования/ М.Н. Павленков, Е.В. Лабазова, И.М. Павленков// Контроллинг процессов: теория, практика: Сборник научных трудов.- Н.Новгород: изд-во ВВАГС, 2010.-№2-с.46-57(0,71 п.л. из них автор – 0,24 п.л.).

15. Лабазова, Е.В., Павленков, И.М. Становление контроллинга как механизма повышения эффективности управления предприятием/Е.В. Лабазова, И.М. Павленков// Контроллинг процессов: теория, практика: Сборник научных трудов.- Н.Новгород: изд-во ВВАГС, 2010.-№2-с.62-70 (0,52 п.л., из них автор – 0,26 п.л.).

16. Павленков, И.М. Практические расчеты бюджета инвестиций предприятия/ И.М. Павленков // Контроллинг процессов: теория, практика: Сборник научных трудов.- Н.Новгород: изд-во ВВАГС, 2010.-№2-с.93-103 (0,65 п.л.).

17. Павленков, И.М. Контроллинговые инструменты оценки инвестиционных проектов/И.М. Павленков// Модернизация России: теория, практика. VI региональная научно-практическая конференция 26 мая 2010года. – Н.Новгород: изд-во НКИ, 2010. – с.140-142 (0,2 п.л.).