

Григорьев Олег Викторович

**МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ
НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

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

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

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Трифонов Юрий Васильевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Яшин Сергей Николаевич
кандидат экономических наук
Филиппова Елена Андреевна

Ведущая организация: ГОУ ВПО «Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет»

Защита состоится 30 сентября 2010 г. в 12 часов на заседании диссертационного совета Д 212.166.03 при ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского» по адресу 603950, г. Н. Новгород, ул. Б. Покровская, д. 60, экономический факультет ННГУ, ауд. 512

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского». Электронная версия автореферата размещена на сайте: <http://www.unn.ru>

Автореферат разослан 26 августа 2010 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Ю. А. Лебедев

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Бюджетное управление как одна из технологий управления хозяйственной деятельностью предприятия сформировалась сравнительно давно. Концепция бюджетного управления создавалась как методология эффективного планирования и распределения материальных ресурсов, а также контроля затрат на предприятиях. Однако, несмотря на значительное развитие экономической науки, за последние десятилетия бюджетное управление не потеряло своей актуальности, более того, в настоящее время наблюдается возрастание интереса к данной сфере научного исследования. Это можно объяснить несколькими причинами. Во-первых, отмечается повсеместное внедрение различных систем бюджетирования на многих российских предприятиях. На пути разработки подобных систем директора и менеджеры компаний сталкиваются с многочисленными трудностями, поэтому возникает необходимость совершенствования концепции бюджетирования с точки зрения ее практической применимости. Во-вторых, наблюдается значительное развитие научной мысли в смежных отраслях исследований, таких как: организационное проектирование, управленческий учет, стратегическое управление и др. В результате этого появляется возможность переноса новых научных методик и технологий, разработанных в данных областях, в сферу бюджетного управления с целью ликвидации ее недостатков. В-третьих, появились тенденции к укрупнению бизнеса, увеличивается количество холдинговых структур в России, что также накладывает определенные сложности на процесс постановки и функционирования системы бюджетного управления. Отмеченные факторы обеспечили значительный рост интереса к рассматриваемой проблеме, так как создали предпосылки для ее дальнейшей модернизации и представления бюджетирования в новой роли.

Проблемы исследования. Ключевой проблемой в данном случае, по мнению автора, является отсутствие комплексного механизма использования технологии бюджетного управления на предприятиях в условиях развивающихся экономических отношений. В частности, наиболее насущными вопросами, по мнению автора, являются:

- 1) Сложности в реализации стратегических целей и задач при использовании технологии бюджетного управления;
- 2) Отсутствие методики внедрения концепции в крупных компаниях холдингового типа, которые имеет свою специфику, что, соответственно, накладывает отпечаток на методологию и организацию процесса бюджетного управления;
- 3) Трудности в нахождение резервов повышения гибкости системы бюджетирования на предприятии;
- 4) Отсутствие прямой связи между бюджетным процессом и результатами деятельности предприятия, так как традиционное бюджетирование не способствует созданию стоимости компании и основное внимание уделяет затратам, а не результатам.

Таким образом, существует острая необходимость в разработке такого комплексного методического подхода к внедрению бюджетного управления в компании, который бы дополнил базовую концепцию бюджетирования рядом

элементов, способствующих приданию ей более высокого уровня системности, и позволил уменьшить количество недостатков, характерных для нее.

Степень разработанности проблемы. Значительный вклад в разработку теории бюджетирования внесли Р. Акофф, С. Оптнер, Р. Брейли, С. Майерс, Дж. В. Хорн, Дж. Вахович, Д. Хан, Д. Шим, Д. Сигел, К. Друри, Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар, К. В. Шиборш, Н. Г. Данилочкина, А. М. Карминский и др. В дальнейшем их исследования были развиты в трудах таких ученых, как В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов, Е. Ю. Добровольский, Б. М. Карабанов, Д. Бримсон, Д. Антос, А. Е. Карпов, О. С. Красова, О. Н. Волкова, Р. Речлин. Бюджетное управление привлекло ученых, специализирующихся в таких областях исследования, как стратегическое управление, организационное проектирование, процессное управление, регулирование деятельности холдингов. Среди них заметное влияние на развитие бюджетирования оказали Н. Ольве, Р. Жан, В. Магнус, Р. С. Каплан, Д. П. Нортон, В. Г. Елиферов, В. В. Репин, А. Р. Горбунов, А. Гречаный, А. Гриценко, В. Ивлев и др. Всестороннее изучение трудов зарубежных и отечественных ученых показало, что практически все они сосредоточены на проблемах создания и внедрения бюджетной модели в деятельности организации. Вопросы же интеграции бюджетирования с другими научными концепциями и системами управления на предприятиях отошли на второй план. Следовательно, высокую актуальность имеют научные исследования, посвященные разрешению этой сложной проблемы, а именно изучению возможностей взаимодействия технологии бюджетного управления с другими направлениями науки.

Цели и задачи диссертационного исследования. Основной целью работы является разработка методов совершенствования и организации системы бюджетного управления в компании холдингового типа. В соответствии с поставленной целью были сформулированы следующие задачи:

1. Установить роль и место бюджетирования в системе управления крупным промышленным предприятием;
2. Проанализировать концепцию бюджетного управления, изучить ее основные элементы, установить преимущества и недостатки;
3. Проследить эволюцию возникновения и формирования теории бюджетного управления;
4. Выделить основные направления развития теории бюджетного управления на современном этапе и установить возможные пути ее модернизации;
5. Предложить авторские подходы к совершенствованию технологии бюджетного управления;
6. Разработать методику использования бюджетного управления в компании в рамках предложенных направлений модернизации;
7. Провести апробацию предложенных подходов, методик, инструментов внедрения технологии бюджетного управления на примере российских предприятий.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования являются региональные промышленные предприятия, функционирующие в рамках холдинговой структуры. Предметом исследования выступает система комплексного бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта.

Теоретической и методологической базой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых, периодическая литература, научные публикации, ресурсы глобальной информационной системы Интернет, методические рекомендации и разработки научно-исследовательских организаций, консалтинговых фирм и промышленных предприятий, а также данные учета и отчетности субъектов хозяйствования. Обоснование теоретических положений и аргументация научных выводов осуществлялась на основе различных методов, таких как: диалектический, аналитический, абстрагирования, табличный, графический, индексный, статистический. Проведенное диссертационное исследование соответствует пункту 15.26 «Методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации управления отраслями и предприятиями машиностроительного комплекса» паспорта специализации ВАК РФ.

Научная новизна исследования заключается в разработке методического подхода к созданию комплексной системы бюджетного управления в компаниях холдингового типа, направленной на повышение эффективности функционирования бизнес-процессов и реализацию стратегических целей в рамках оперативной деятельности. Конкретные результаты научного поиска, выполненные соискателем, заключаются в следующем:

1. Проведена структуризация теории бюджетного управления и выделены основные элементы концепции, внедрение которых необходимо для организации процесса бюджетирования в компании. Классифицированы виды бюджетов и затраты, целесообразные для практического использования в бюджетном управлении, уточнены методы планирования и прогнозирования бюджетных показателей, механизм формирования экономической модели деятельности организации, а также проведена систематизация методов контроля и анализа и установлена структура регламента бюджетирования;

2. Выявлены тенденции и особенности формирования механизма бюджетного управления, оценено влияние на концепцию бюджетирования национальных особенностей, определены тенденции развития мировой и отечественной практики бюджетирования;

3. Предложена методика интеграции стратегии компании с системой бюджетного управления на основе использования сбалансированной системы показателей и разработки бюджетов проектов по стратегическим мероприятиям;

4. Предложен механизм и методические рекомендации по внедрению бюджетного управления на предприятии на базе структуры бизнес-процессов, выявленных в организации, сформирована карта типовых бизнес-процессов промышленного машиностроительного предприятия для внедрения процессно-ориентированного бюджетирования;

5. Установлены особенности и проблемы внедрения бюджетного управления в холдинге, предложен механизм расчета и планирования внутригрупповых операций между предприятиями холдинговой структуры;

6. Создан и апробирован комплексный подход построения системы бюджетирования на промышленном машиностроительном предприятии, включающий все направления модернизации, отмеченные автором в исследовании.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что разработана комплексная методика бюджетного управления, позволяющая установить единство стратегии и бюджета, обеспечить управление предприятием на основе планирования и анализа функционирования процессов, а также решить проблемы использования бюджетирования в крупных вертикально - и горизонтально-интегрированных структурах.

Апробация полученных в ходе диссертационного исследования результатов проводилась в условиях группы предприятий машиностроения ОАО «КОММАШ» и ООО «Торговая компания КОММАШ», расположенных в Нижегородской области. Основные научные результаты диссертационного исследования докладывались на научно-практических конференциях по актуальным вопросам развития экономики и промышленности в Нижегородском государственном университете им. Н. И. Лобачевского (2007 - 2010 г. г.).

Структура и объем работы. Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 191 источника и 19 приложений. Работа изложена на 198 листах печатного текста, содержит 46 таблиц и 27 рисунков.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Проведена структуризация теории бюджетирования и выделены основные элементы концепции, внедрение и разработка которых необходима для организации процесса бюджетного управления.

Для реализации поставленных целей и задач диссертационного исследования, а также поиска потенциальных направлений модернизации рассматриваемой концепции автором, в первую очередь, был осуществлен анализ современной теории бюджетного управления. Анализ показал, что структурно концепцию бюджетного управления можно разбить на несколько блоков (рис. 1), которые отражают базисные составляющие данной теории.

Интегрированное функционирование этих составляющих представляет собой процесс бюджетирования на предприятии. В рамках первого блока раскрывается сущность технологии бюджетирования, ее назначение, цели и функции, описываются основные методологические подходы организации бюджетирования на предприятии, объекты управления, а также типы используемых бюджетов. Второй блок описывает основополагающие элементы, на которых строится любая концепция бюджетирования: нормативы и ограничения, затраты и критерии их распределения, финансовая структура, методики планирования и принципы учетной политики. Третий модуль концепции бюджетирования целиком посвящен процессу построения экономической модели в организации. Наконец, заключительные два направления исследования архитектуры бюджетного управления уделяют внимание вопросам контроля и анализа, а также организации и регламентации бюджетного управления на предприятии. Таким образом, представленная структуризация методологии бюджетного управления способствует более глубокому пониманию роли каждого элемента в концепции и позволяет увидеть, как они взаимодействуют при функционировании целостной системы бюджетирования в компании.

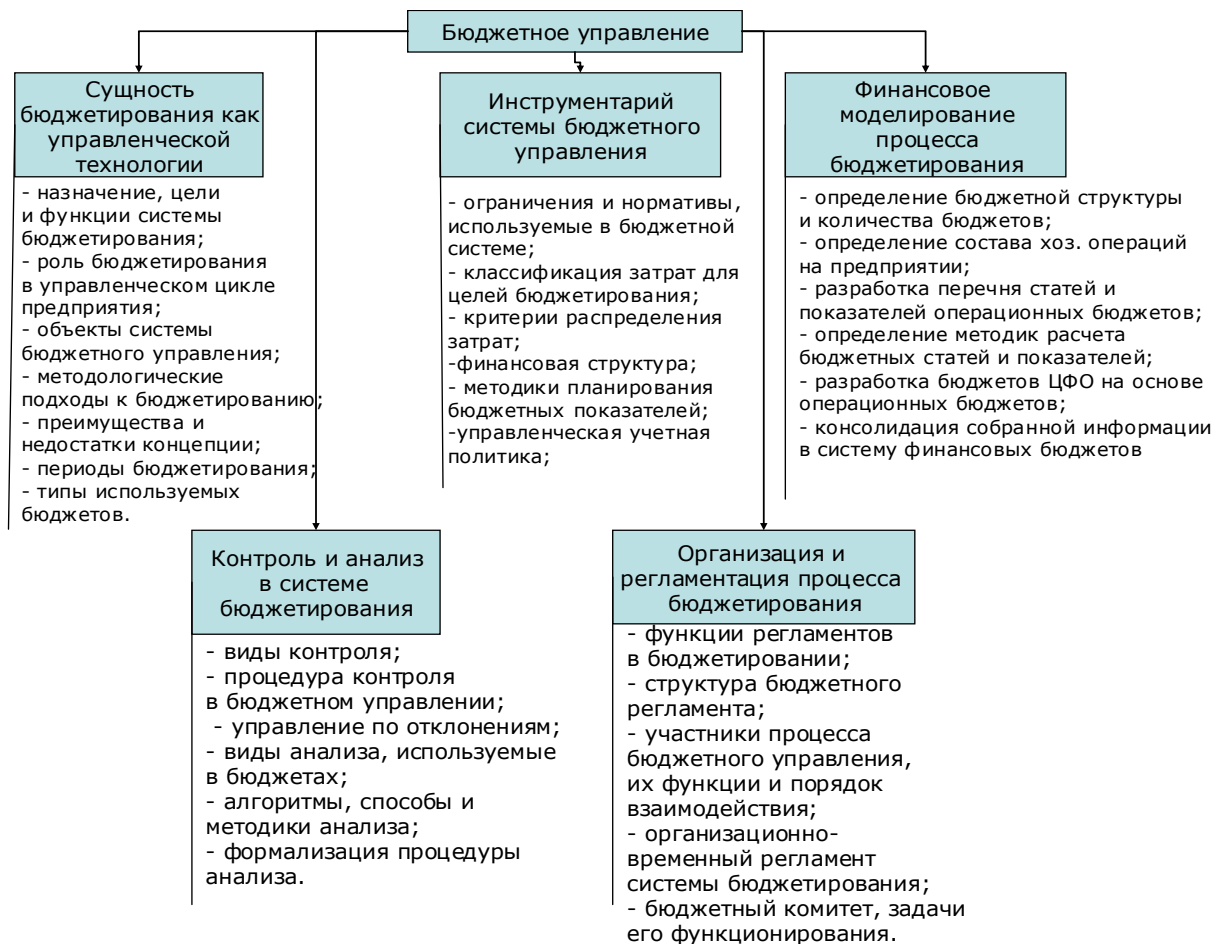


Рис. 1. Структура концепции бюджетного управления

2. Установлены основные направления модернизации технологии бюджетирования на промышленных предприятиях.

Анализ состояния проблемы позволил определить, что на современном этапе развития технологии бюджетного управления существует семь основных направлений исследований:

- ✓ разработка технологии бюджетирования на основе бухгалтерского учета;
- ✓ частичная адаптация бюджетного управления к российским стандартам учета;
- ✓ использование технологии бюджетирования в качестве базы для разработки учетной политики, принципов учета и учетных систем;
- ✓ формирование технологии постановки бюджетного управления на предприятиях;
- ✓ разработка комплексной модели стратегического бюджетирования в компании;
- ✓ использование технологии комплексного управления в крупных вертикально - и горизонтально-интегрированных компаниях;
- ✓ изучение процессно-ориентированного подхода в бюджетировании.

Три последних направления являются на сегодня наиболее привлекательными для изучения. В итоге, по мнению автора, на современном этапе развития экономики, существует возможность разработать такой комплексный методический подход для внедрения бюджетного управления, который дополнил бы базовую концепцию бюджетирования рядом элементов, способствующих приданию ей более высокого уровня системности, и позволил бы уменьшить количество недостатков, характерных для нее. Таким образом, архитектура современной бюджетной системы крупной компании должна включать в себя как минимум три элемента (см. рис. 2).

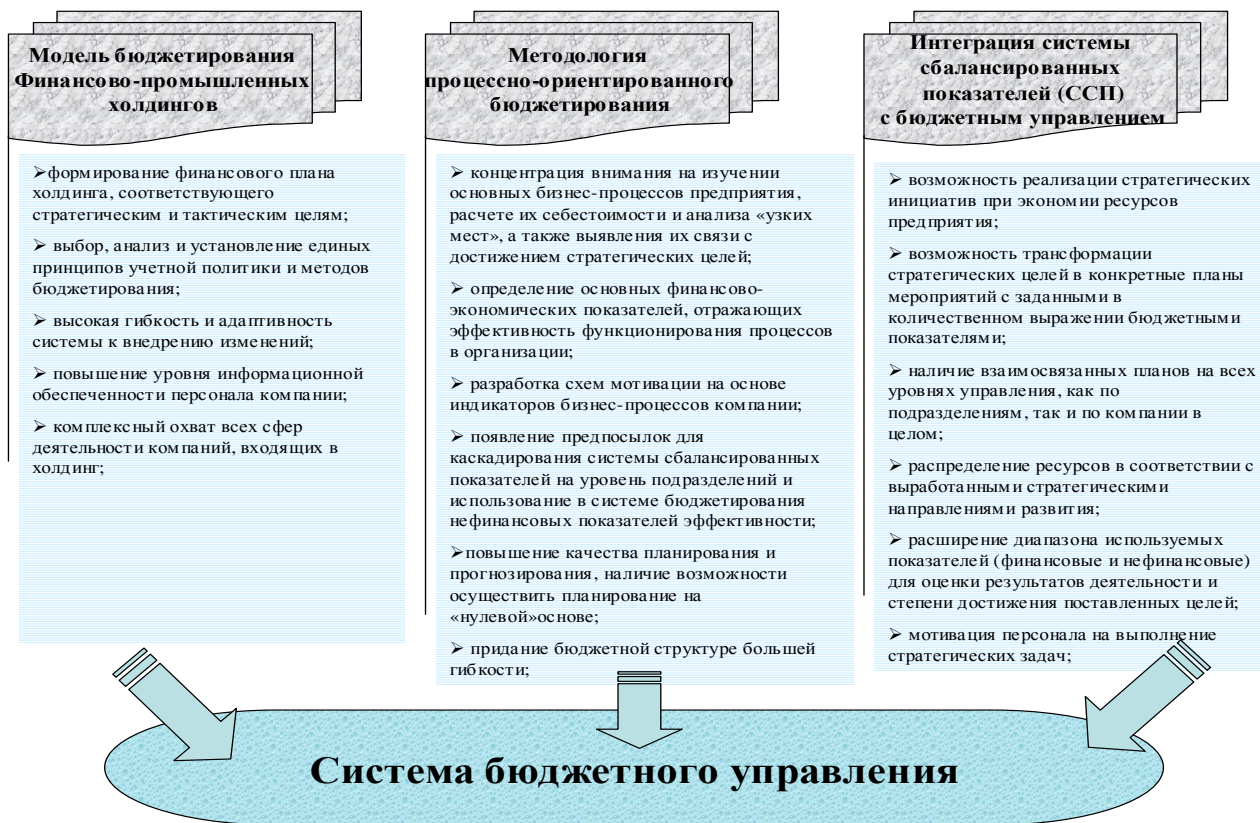


Рис. 2. Основные элементы архитектуры современной бюджетной системы

1) *Интеграция бюджетирования со стратегическим управлением на основе внедрения сбалансированной системы показателей (ССП) в бюджетный контур управления предприятием.* Применение ССП в бюджетном управлении позволит трансформировать стратегические цели в конкретные планы мероприятий с заданными в количественном выражении бюджетными показателями. Наличие подобной системы не только будет способствовать распределению ресурсов в соответствии с выработанными стратегическими направлениями развития, но также мотивировать персонал на выполнение стратегических задач.

2) *Разработка процессного подхода в бюджетном управлении и организация бюджетирования бизнес-процессов в компании.*

Это направление является закономерным продолжением предыдущего. Реализация этих двух задач позволит создать условия для функционирования стандартного механизма бюджетирования на пространстве системы сбалансированных показателей, структурированном на основе бизнес-процессов предприятия.

3) *Разработка технологии организации бюджетного управления в крупных вертикально - и горизонтально-интегрированных компаниях.*

Внедрение бюджетного управления в крупных компаниях имеет свою специфику, которая накладывает отпечаток на методологию и организацию процесса. Эта задача также является логическим продолжением первых двух, так как во многом необходимость реализации вышеописанных направлений исследований возникает в крупных финансово-промышленных холдингах, где недостатки традиционной системы управления и бюджетирования проявляются в наибольшей степени. Для успешной реализации процессного бюджетирования на основе системы сбалансированных

показателей необходимо рассматривать бюджетную систему холдинга как единый финансовый комплекс, а не как совокупность бюджетных систем предприятий, входящих в холдинг. Таким образом, речь идет о построении парадигмы бюджетирования, в которой центральное место будет занимать не конкретное предприятие, а группа компаний, деятельность которых регулируется управленческим центром, вырабатывающим единые стратегические цели, управленческую политику и принципы взаимодействия.

3. Предложена методика интеграции стратегии компании с системой бюджетного управления.

Таким образом, базируясь на отмеченных направлениях модернизации бюджетирования, автором в диссертационном исследовании представлена методика реализации стратегических целей компании на основе использования технологии бюджетного управления и сбалансированной системы показателей. В работе присутствует сравнительный анализ двух систем управления и описан процесс функционирования стратегического бюджетирования на предприятии. Кроме того, разработана детальная процедура трансформации стратегических целей и показателей ССП в систему бюджетов, которая включает следующие этапы:

1. Формализация стратегии компании в виде системы стратегических целей;
2. Установление причинно-следственных связей между стратегическими целями и построение стратегической карты;
3. Определение ключевых показателей эффективности (КПЭ) стратегических целей и установление целевых значений;
4. Разработка стратегических мероприятий, определение индикаторов мероприятий и установление по ним целевых значений;
5. Формирование бюджетов на основе выработанного плана мероприятий;
6. Трансляция информации из ССП и бюджетов стратегических мероприятий в инвестиционный и финансовые бюджеты.

Характерным отличием от прочих исследований в этом направлении является то, что автор подробно обращает внимание на процесс разработки и утверждения стратегических мероприятий (см. рис. 3).

Вначале анализируются текущие проекты, реализуемые в компании, на предмет их влияния на стратегические цели ССП. Такой анализ позволяет понять, какие текущие мероприятия и проекты способствуют достижению целей, заявленных в ССП, и какие ресурсы в них уже задействованы. Происходит сортировка предложений на две категории: стратегические и обычные. Однако для реализации стратегии, далеко не всегда достаточно текущих проектов, выполняемых на предприятии. Дополнительная работа необходима для выработки предложений относительно добавочных мероприятий, нужных для достижения стратегических целей компании. Исходным материалом создания перечня возможных стратегических мероприятий являются документированные стратегические цели, стратегические карты и списки показателей с целевыми значениями, разработанными на предыдущих этапах. В конечном счете, после прохождения этого креативного этапа исследователь получает список потенциальных стратегических проектов, включающий в себя как текущие, так и новые мероприятия.

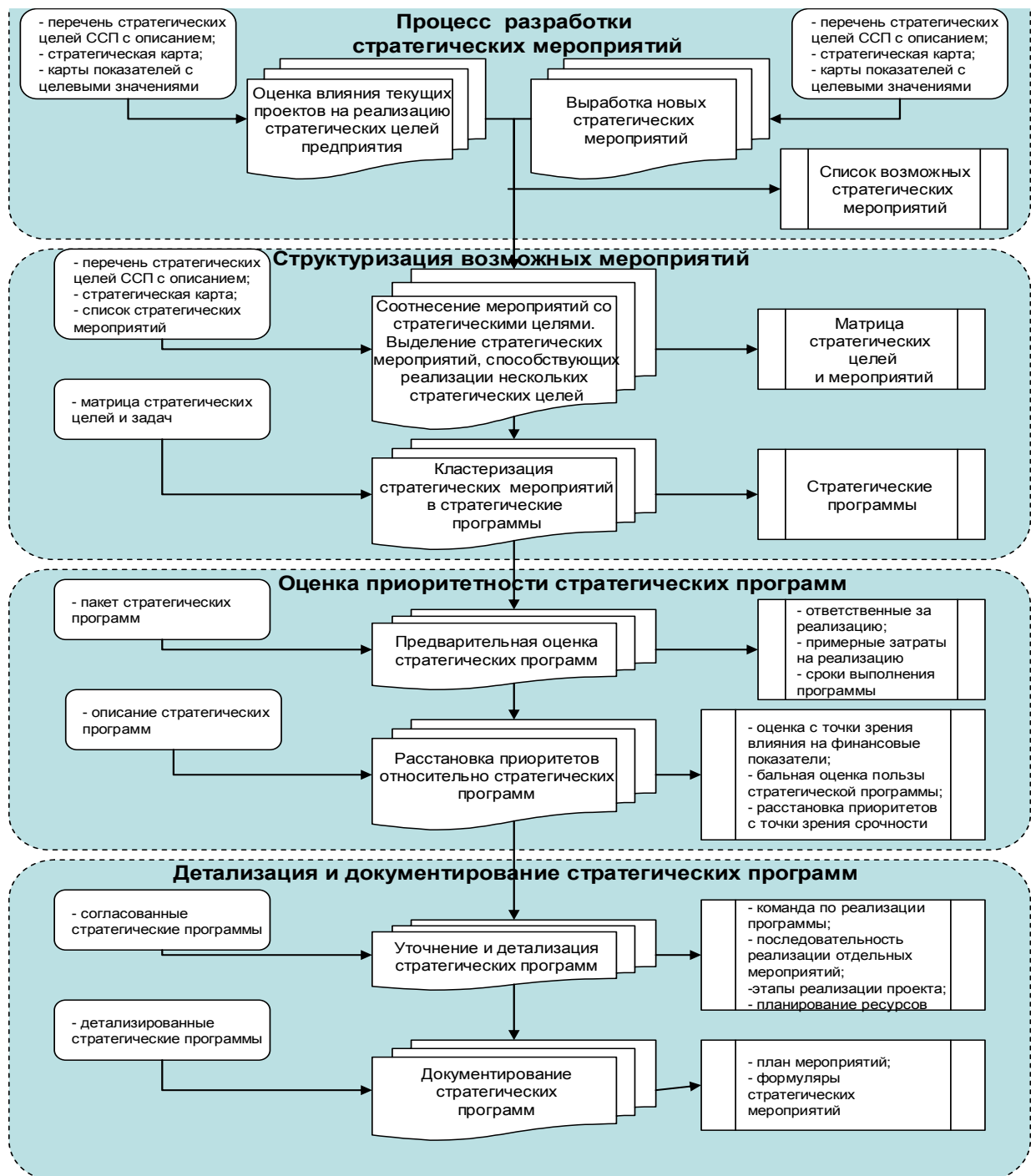


Рис. 3. Процесс разработки и утверждения стратегических программ

В дальнейшем происходит структуризация и кластеризация стратегических мероприятий, которая заключается в следующем:

- ✓ в распределение мероприятий по стратегическим целям и построение матрицы стратегических целей и мероприятий;
- ✓ в объединение похожих мероприятий, либо мероприятий, способствующих достижению одной и той же цели, в стратегическую программу с содержательно похожей формулировкой.

После этого осуществляется уточнение основных параметров стратегических программ, а также выделение среди них тех проектов, которые требуют первоочередной реализации. Результаты этапа позволяют начать работу по оценке приоритетности стратегических мероприятий с точки зрения затрат/результатов.

Проекты, цель которых определяется как совершенствование существующих процессов и возможностей, отсеиваются. Руководители рассматривают только те из них, которые способствуют достижению целей компании и созданию новых возможностей, т. е. имеют стратегический характер. Необходимо использовать следующие критерии для оценки инициатив: важность для стратегии; стоимость программы; инвестиционная эффективность; период реализации; взаимосвязь с другими инициативами; риск и сложность исполнения программы. Последним шагом в разработке стратегических программ является постановка и уточнение всех параметров, и их документирование. В результате, на выходе должен быть разработан пакет стратегических программ, создан план действий на основе оценки ресурсов и расстановки приоритетов, а также заполнены формуляры программ, в которых указаны ответственный, участники, приоритеты, комментарии к мероприятиям и примерный бюджет ресурсов.

Особое внимание в работе уделено процессу создания бюджетов по выбранным стратегическим мероприятиям. Автором был рассмотрен алгоритм разработки стратегических программ, а также выделены два способа расчета бюджетных показателей по программам в зависимости от потребности в ресурсах и сроков реализации намеченного проекта. При этом оба метода, предполагают расчет всех финансово-экономических параметров (затраты, платежи, активы, пассивы) по каждому стратегическому проекту. Было выявлено, что при построении системы бюджетов по стратегическим инициативам необходимо уделять внимание нескольким аспектам, таким как: цели и результаты стратегического проекта; гипотезы, ограничения и нормативы, установленные для проекта; план-график реализации проекта; расширенный типовой шаблон плана стратегического проекта; типовая модель бюджета стратегического проекта.

В результате, получается, что стратегические цели компании гораздо эффективнее реализовать в форме проектов, которые разбиваются на две категории: текущие проекты и проекты развития. Текущие проекты выполняются в рамках определенных бизнес-процессов компании и предназначены для совершенствования бизнес-функций и функций управления. Кроме этого, в компаниях могут реализовываться крупные проекты (проекты развития бизнеса и системы управления), направленные на существенный рост бизнеса. В итоге, при использовании интегрированной модели бюджетирования будет возможно определить, за счет чего возможно улучшение финансово-экономических показателей и индикаторов стратегических целей ССП, так как будет ясно, какие мероприятия предполагается выполнить и как это отразится на финансово-экономическом состоянии предприятия.

4. Предложен механизм и представлены методические рекомендации по внедрению процессно-ориентированного подхода в бюджетное управление на промышленном предприятии.

В дополнение к процедуре интеграции стратегии компании в систему бюджетного управления, автором представлен алгоритм внедрения бюджетирования на базе структуры бизнес-процессов, функционирующих в организации. Алгоритм содержит:

1. Выделение и описание бизнес-процессов в организации;

2. Определение видов ресурсов (затрат), используемых в каждом процессе и разработка методов расчета потребности;

3. Разработка показателей эффективности и результативности бизнес-процессов и интеграция их со сбалансированной системой показателей;

4. Формирование бюджетной структуры и табличное описание процессно-ориентированного бюджетирования;

5. Описание системы управления процессом бюджетирования.

Для построения системы процессного бюджетирования целесообразно разработать карту процессов, которая позволит определиться со структурой процессов, функционирующих в организации (см. рис 4). Карта типовых процессов построена с использованием методологии IDEF0, которая в наибольшей степени подходит для описания процессов верхнего уровня. В дальнейшем, по желанию разработчиков проекта процессно-ориентированного бюджетирования в организации каждый процесс верхнего уровня может быть рассмотрен более детально с применением данной методологии. Все зависит от того, насколько сложная структура управления в компании и с какой степенью детализации будет строиться бюджетная структура.

В рамках исследования процессно-ориентированного подхода было определено, что для целей бюджетирования целесообразно использовать всего несколько основных бизнес-процессов, выделенных в организации, такие как: маркетинг и изучение рынка, продажа продукции, снабжение, производство, обеспечение производства и НИОКР, транспортировка, складирование и управление. В компании возможно выделение и большего количества процессов, но только в том случае если процесс характеризуется движением значительных материальных и финансовых потоков. В компании может существовать большое число бюджетов, поэтому следует сделать привязку бизнес-процессов организации к конкретным бюджетам и описать схему консолидации совокупности бюджетов в финансовые. Для того чтобы определить какие и сколько бюджетов должны быть созданы для каждого бизнес-процесса требуется установить, какие типы хозяйственных операций будут присутствовать в том или ином процессе. Таким образом, подобное соотнесение бизнес-процессов, хозяйственных операций и соответствующих им статей позволяет выяснить, какие бюджетные статьи будут иметь место по каждому процессу, а также глубже понять структуру бюджетов, необходимых для отражения функционирования бизнес-процессов.

В итоге, бюджетов должно быть достаточно для составления сводных финансовых бюджетов предприятия: бюджета доходов и расходов (БДР) и бюджет движения денежных средств (БДДС). На основе итоговых остатков по всем натурально-стоимостным бюджетам, финансовым результатам по БДР и сальдо денежных средств по БДДС составляется консолидированный бюджет прогнозного баланса (рис. 5).

Однако данные о финансовом состоянии компании будут неполными, если не добавить в управленческий баланс информацию из инвестиционного бюджета и бюджетов проектов.

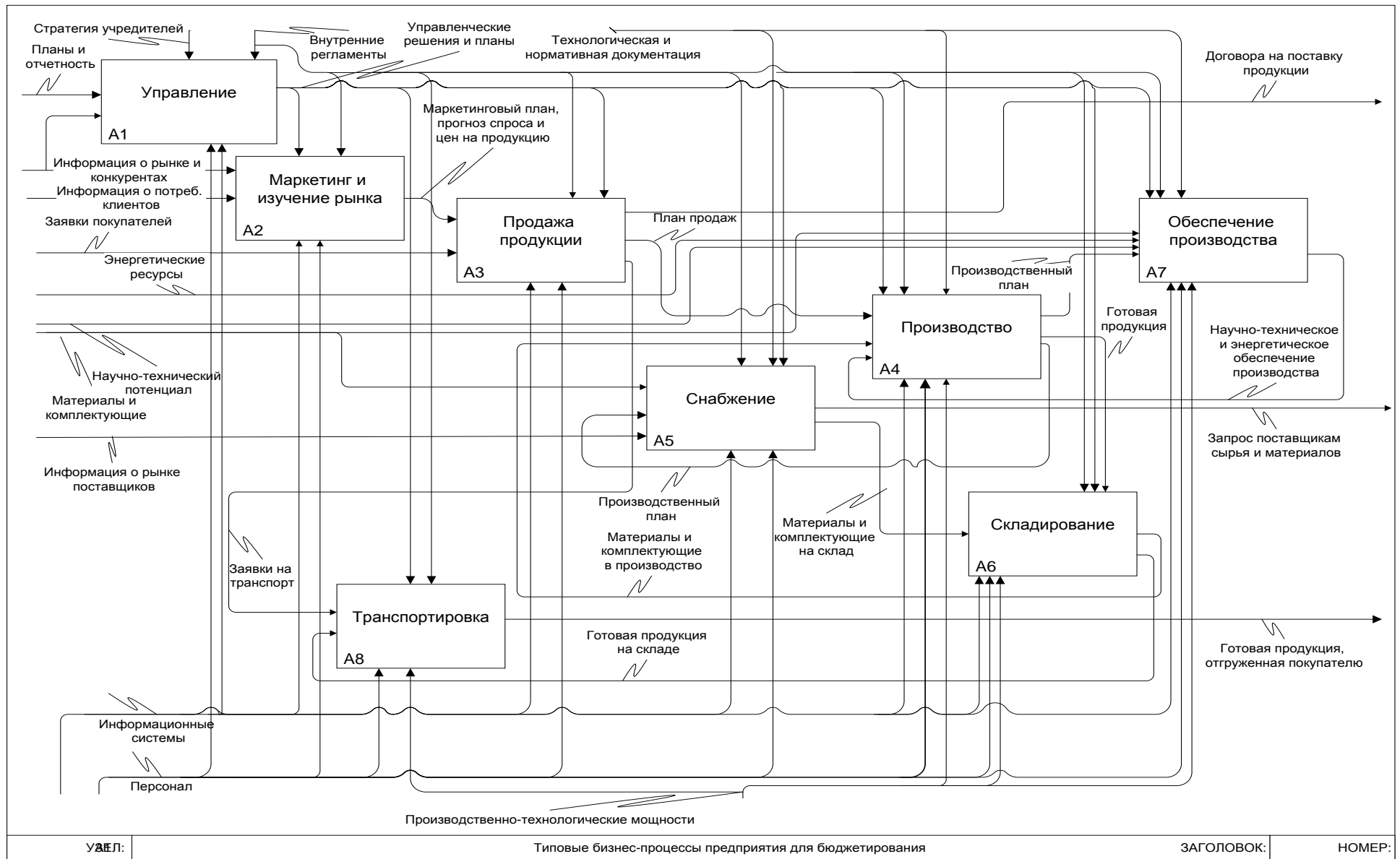


Рис 4. Карта бизнес-процессов предприятия

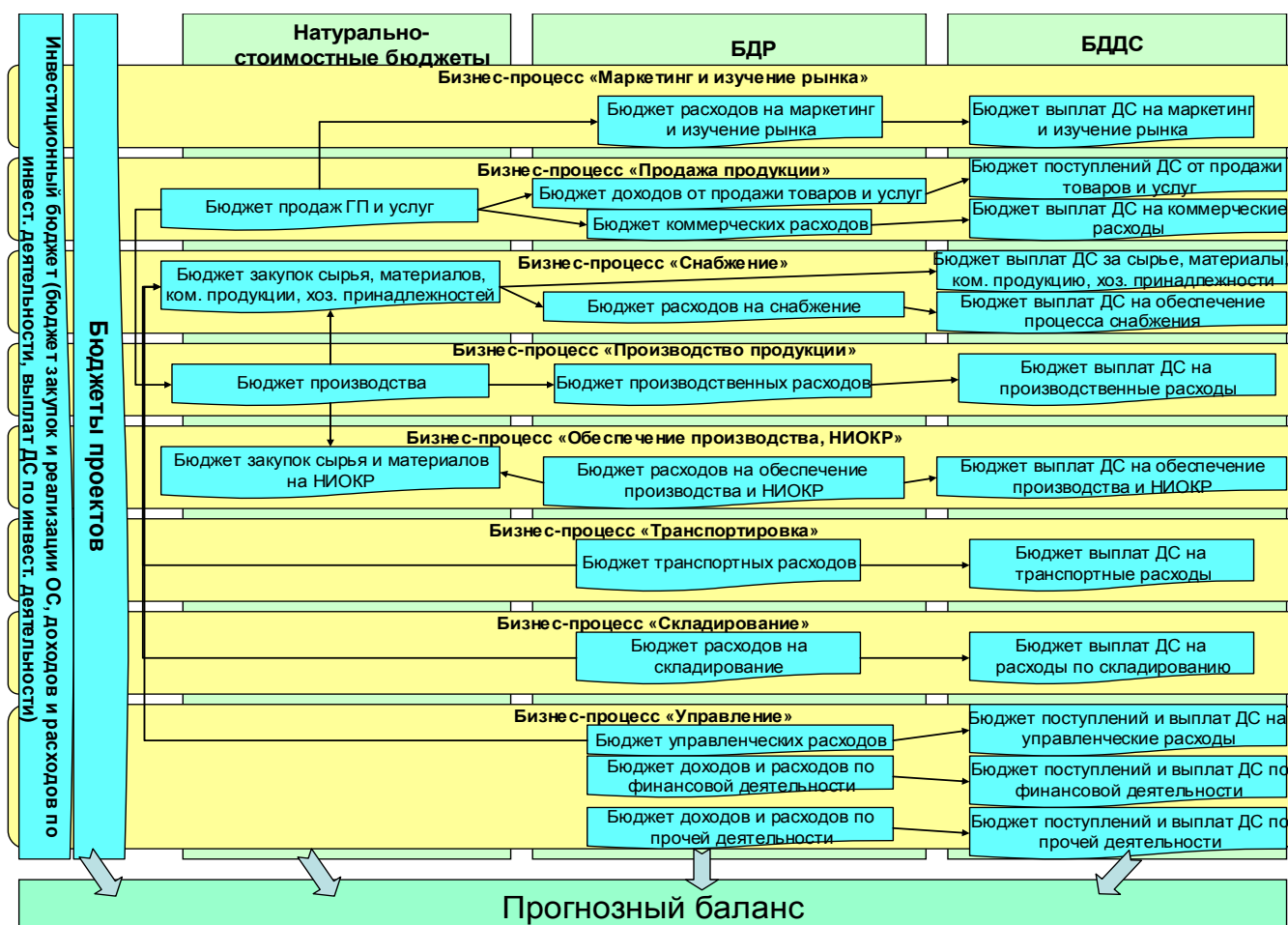


Рис. 5. Бюджетная структура процессно-ориентированной организации.

5. Выявлены особенности внедрения бюджетного управления в холдинге и предложен механизм расчета и планирования внутригрупповых операций между предприятиями холдинговой структуры.

Наконец, в работе определены отличительные особенности разработки бюджетного управления в макроусловиях финансово-промышленного холдинга, выделены основные проблемы бюджетирования и предоставлены практические рекомендации для их решения. Одной из основных проблем, по мнению автора, является построение консолидированных бюджетов и отчетности холдинга. Основная особенность консолидированных бюджетов и отчетности холдинга состоит в том, что они удобны для принятия решений и отражают реальную финансовую структуру компании. Существует как минимум три предпосылки, которые определяют необходимость составления консолидированного бюджета холдинга:

1. Объединение предприятий в холдинге единой производственной цепочкой;
2. Наличие большого количества значимых взаимосвязей между компаниями;
3. Необходимость оценки общей эффективности деятельности холдинга.

Для того чтобы построить систему бюджетирования в холдинговом объединении требуется тщательно изучить процесс взаиморасчетов между различными предприятиями, и, соответственно, рассмотреть особенности отражения таких операций в бюджетной системе компании. Основная проблема для разработчиков проекта постановки бюджетного управления в холдинге состоит в

планировании внутренних оборотов. Для того чтобы система консолидации отдельных бюджетов подразделений в комплексный финансовый бюджет холдинга работала необходимо реализовать следующую программу мероприятий, разбитую на этапы.

1. Формулировка единых принципов составления бюджетов группы предприятий для целей консолидации;
2. Формирование перечня консолидирующих показателей и правил их расчета;
3. Определение типовых хозяйственных операций, способствующих возникновению внутрихолдинговых расчетов, и разработка методики консолидации бюджетов в холдинге.

Процесс консолидации бюджетов представляет собой операции построчного суммирования бюджетных статей единого экономического содержания между собой и внесение корректировок, связанных с исключением внутригрупповых операций. Для того чтобы рассчитать эти корректировки используются специальные показатели консолидации, которые отражают возникновение доходов, расходов, поступлений, выплат, активов и пассивов в результате осуществления хозяйственных операций внутри холдинга. По мнению автора, существует возможность использовать данные показатели консолидации и для формирования бюджета холдинга, так как это позволит составлять консолидированную отчетность и консолидированные бюджеты по единым стандартам и проводить план-фактный анализ (табл. 1).

Таблица 1

Консолидирующие показатели в системе бюджетирования

Консолидирующий показатель	Характеристика показателя
Внутренний оборот	Появляется при осуществлении расчетов между подразделениями холдинга и равен стоимости внутренних хозяйственных операций. Показатель встречается в бюджете движения денежных средств
Нереализованная прибыль	Показатель используется, когда между предприятиями холдинга действует система трансфертного ценообразования, и одно предприятие продает внутри группы продукцию другому предприятию по ценам выше себестоимости. В этом случае у предприятия-продавца возникает внутригрупповая прибыль, которая переходит в запасы предприятия-покупателя
Внутригрупповая задолженность	Показатель применяется при составлении консолидированного баланса для исключения внутригрупповых дебиторской и кредиторской задолженностей, образуемых при расчетах между предприятиями холдинга
Капитализация/Декапитализация затрат	При реализации продукции в рамках холдинга, возникает показатель «капитализация затрат», который равен производственной себестоимости реализованной продукции при условии, что продукция не была продана внешним покупателям. В дальнейшем, при продаже товаров, находящихся в запасах предприятия-покупателя, происходит обратный процесс - декапитализация затрат, которые в итоге включаются в себестоимость реализованной продукции холдинга.
Перераспределение затрат	Показатель используется в том случае когда, в холдинге осуществляется несколько видов деятельности и одно из подразделений оказывает услуги или реализует вспомогательную продукцию подразделению, которое производит продукцию основного производства. В этом случае затраты одного вида деятельности попадают в состав затрат другого, т. е. затраты одного подразделения перераспределяются в составе затрат другого.

Наличие большого количества бюджетов, в которых могут встречаться показатели консолидации, может существенно усложнить не только саму процедуру, но также и весь процесс бюджетирования на предприятии, так как сотрудникам придется рассчитывать показатели консолидации в каждом бюджете, тем самым, усложняя его структуру и ухудшая восприимчивость информации в нем. Поэтому с

практической точки зрения, лучше проводить корректировки консолидации только в рамках финансовых бюджетов.

Автор считает, что исключение внутригрупповых операций при составлении консолидированного бюджета должно происходить следующим образом:

1. Корректировка внутригрупповых расчетов, связанная с элиминированием денежных расчетов между предприятиями группы за поставленную продукцию;
2. Корректировка внутригрупповых задолженностей в консолидированном балансе;
3. Расчет и исключение нереализованной прибыли и капитализированных затрат;
4. Элиминирование нереализованной прибыли, признанной в составе внеоборотных активов;
5. Перераспределение затрат в консолидированном бюджете прибылей и убытков.

В работе особое внимание обращено на расчет и исключение нереализованной прибыли и капитализированных затрат как наиболее трудоемкой части процесса. Автором представлена методика расчета нереализованной прибыли на каждом этапе ее возникновения при производстве и реализации готовой продукции в бизнес-единице.

Предположим, что в рамках холдинга функционирует группа предприятий, в которых осуществляется полный цикл производства и продажи готовой продукции (ГП) (рис 6).

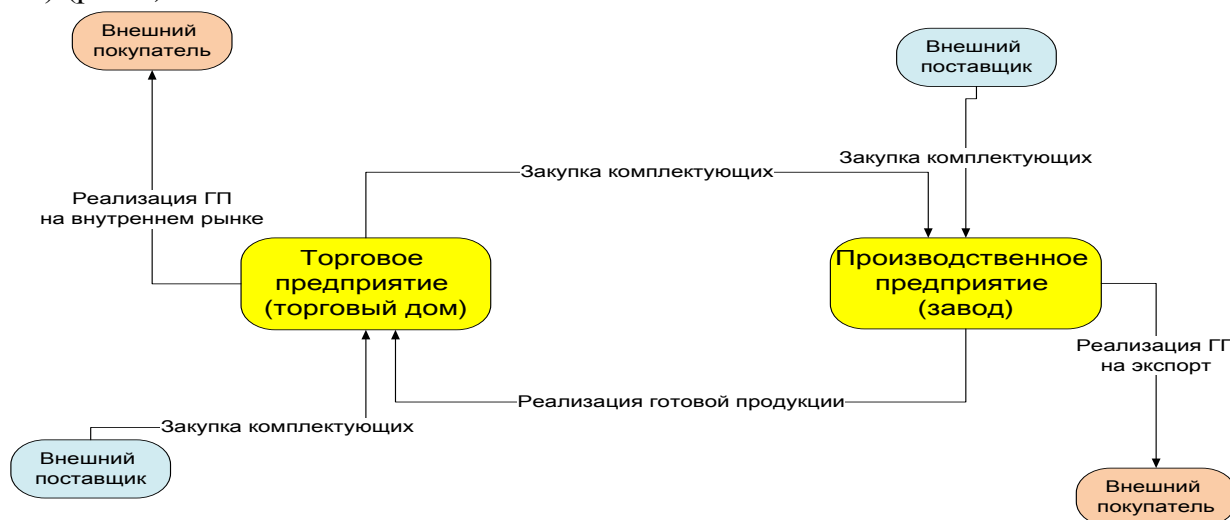


Рис. 6. Схема взаимодействия компаний внутри холдинга

Существует подразделение, которое производит готовую продукцию, и подразделение, организующее продажу готовой продукции на внутреннем рынке. Что касается экспортных продаж, то производственное предприятие (далее по тексту «завод») самостоятельно руководит данной деятельностью. Помимо этого, торговое предприятие (торговый дом) поставляет на производство наиболее дорогостоящие и занимающие основную долю в себестоимости комплектующие, остальные комплектующие производственное подразделение приобретает у сторонних поставщиков. Расчеты между двумя предприятиями группы осуществляются с помощью трансфертного ценообразования. В результате, у обеих организаций возникает некая сумма нереализованной прибыли, которую необходимо исключить при составлении консолидированного бюджета для группы.

По результатам планирования доходов и расходов торгового дома и завода в соответствии с представленной схемой получились следующие значения показателей.

Показатели деятельности бизнес-единицы

Показатели	Производственное предприятие (Завод)			Торговый дом (ТД)		
	Выручка	Себестоимость	Прибыль	Выручка	Себестоимость	Прибыль
руб.						
Расчеты в бизнес-единице	150 000	(120 000)	30 000	100 000	(80 000)	20 000
Расчеты с внешними контрагентами	35 000	(30 000)	5 000	180 000	(165 000)	15 000
ИТОГО	185 000	(150 000)	35 000	280 000	(245 000)	35 000

В итоге, у завода и торгового дома появляется нереализованная прибыль, которая образуется при продаже комплектующих заводу (20 000 руб.) и реализации готовой продукции (ГП) торговому дому (30 000 руб.), и концентрируется в запасах.

Таким образом, совершается перемещение нереализованной прибыли между торговым домом и заводом. Процесс ее расчета и исключения из консолидированного бюджета представлен ниже и отражает кругооборот нереализованной прибыли.

Таблица 3

Методика расчета нереализованной прибыли в холдинге

№	Наименование показателя	Сумма	Исходные данные
1	Движение материалов на заводе		
1.1	Остаток материалов на начало периода по заводу	30 000	Бюджет закупок сырья, материалов, ком. продукции и хоз. принадлежностей завода
1.2	Закуплено материалов за период заводом	130 000	Бюджет закупок сырья, материалов, ком. продукции и хоз. принадлежностей завода
1.3	Передано материалов в производство	140 000	Бюджет закупок сырья, материалов, ком. продукции и хоз. принадлежностей завода
1.4	Остаток материалов на конец периода по заводу	20 000	1.1+1.2-1.3 (Бюджет закупок сырья, материалов, ком. продукции и хоз. принадлежностей завода)
2	Нереализованная прибыль, относимая на материалы завода		
2.1	Нереализованная прибыль, отнесенная на материалы завода на начало периода	15 000	Консолидированный баланс за прошлый плановый период
2.2	Прибыль, полученная ТД от продажи материалов заводу за плановый период	20 000	Бюджет доходов и расходов торгового дома
2.3	Нереализованная прибыль, отнесенная на материалы завода, переданные в производство в плановом периоде	30 625	$(2.1+2.2)/(1.1+1.2)*1.3$
2.4	Нереализованная прибыль, отнесенная на материалы завода на конец периода	4 375	$2.1+2.2-2.3$
3	Затраты на незавершенное производство (НЗП)		
3.1	Остаток НЗП на начало периода по заводу	25 000	Бюджет производства завода
3.2	Производственные затраты за период	145 000	Бюджет производства завода
3.3	Производственные затраты, списанные на выпуск продукции	140 000	Бюджет производства завода
3.4	Остаток НЗП на конец периода по заводу	30 000	$3.1+3.2-3.4$ (Бюджет производства завода)
4	Нереализованная прибыль, относимая на НЗП завода		
4.1	Нереализованная прибыль, отнесенная на НЗП завода на начало периода	5 000	Консолидированный баланс за прошлый плановый период
4.2	Прибыль, отнесенная на затраты планового периода	30 625	$4.2.1+4.2.2$
4.2.1.	Нереализованная прибыль, отнесенная на материалы завода, переданные в производство в плановом периоде	30 625	2.3
4.2.2.	Прибыль по услугам, приобр. внутри группы	0	
4.3	Нереализованная прибыль, отнесенная на выпуск продукции	29 338	$(4.1+4.2)/(3.1+3.2)*3.3$
4.4	Нереализованная прибыль, отнесенная на НЗП завода на конец периода	6 287	$4.1+4.2-4.3$

№	Наименование показателя	Сумма	Исходные данные
5	Движение готовой продукции (ГП) на заводе		
5.1	Остаток ГП на начало периода по заводу	50 000	Бюджет продаж готовой продукции и услуг завода
5.2	Выпущено ГП за период заводом	140 000	Бюджет продаж готовой продукции и услуг завода/бюджет производства завода
5.3	Отгружено ГП ТД и сторонним покупателям	150 000	Бюджет продаж готовой продукции и услуг завода
5.4	Остаток ГП на конец периода по заводу	40 000	5.1+5.2-5.3 (Бюджет продаж готовой продукции и услуг завода)
6	Нереализованная прибыль, относимая на готовую продукцию завода		
6.1	Нереализованная прибыль, отнесенная на ГП завода на начало периода	10 000	Консолидированный баланс за прошлый плановый период
6.2	Нереализованная прибыль, отнесенная на выпуск продукции	29 338	4.3
6.3	Нереализованная прибыль ТД, отнесенная на ГП завода	0	Бюджет доходов и расходов торгового дома
6.4	Нереализованная прибыль, отнесенная на ГП завода, отгруженную в отчетном периоде	31 057	$(6.1+6.2+6.3)/(5.1+5.2)*5.3$
6.5	Нереализованная прибыль, отнесенная на ГП завода на конец периода	8 282	6.1+6.2-6.3
7	Распределение нереализованной прибыли, отнесенной на отгруженную готовую продукцию завода		
7.1	Себестоимость продукции завода, отгруженной сторонним покупателям	30 000	Бюджет доходов и расходов завода
7.2	Себестоимость продукции завода, отгруженной на торговый дом	120 000	Бюджет доходов и расходов завода
7.3	Реализованная прибыль, относимая на с/ст по сторонним покупателям	6 211	$(6.3+6.4)/(7.1+7.2)*7.1$
7.4	Реализованная прибыль, относимая на с/ст по ТД	24 845	$(6.3+6.4)/(7.1+7.2)*7.2$
8	Движение отгруженной продукции заводом в торговом доме		
8.1	Остаток ГП, полученной от завода, на начало периода по ТД	70 000	Бюджет закупок ком. продукции ТД
8.2	Получено ГП от завода за плановый период	150 000	Бюджет закупок ком. продукции ТД / бюджет продаж ГП и услуг завода
8.3	Отгружено ГП сторонним покупателям	165 000	Бюджет доходов и расходов торгового дома
8.4	Остаток ГП, полученной от завода, на конец периода по ТД	55 000	8.1+8.2-8.3
9	Нереализованная прибыль, относимая на готовую продукцию ТД		
9.1	Нереализованная прибыль, отнесенная на ГП ТД на начало периода	25 000	Консолидированный баланс за прошлый плановый период
9.2	Нереализованная прибыль, отнесенная на ГП завода, отгруженную в плановом периоде	24 845	7.4.
9.3	Прибыль, полученная заводом от продажи ГП торговому дому за плановый период	30 000	Бюджет доходов и расходов завода
9.4	Реализованная прибыль, отнесенная на ГП ТД, отгруженную в плановом периоде	59 884	$(9.1+9.2+9.3)/(8.1+8.2)*8.3$
9.5	Нереализованная прибыль, отнесенная на ГП ТД на конец периода	19 961	9.1+9.2+9.3-9.4

В таблице описан процесс расчета нереализованной прибыли на каждом этапе ее возникновения при производстве и реализации готовой продукции в бизнес-единице. В последствие происходит ее исключение из соответствующих статей запасов торгового дома и завода, либо добавление к финансовым результатам хозяйствующих субъектов при реализации готовой продукции сторонним покупателям. Исходные данные для расчета показателей берутся из ранее составленных бюджетов по каждому предприятию, входящему в бизнес-единицу.

Для более наглядного понимания методического подхода в работе представлена схема (рис. 7), отражающая направления распределения прибыли, формируемой

внутри группы, с соответствующими числовыми значениями, рассчитанными в таблице.

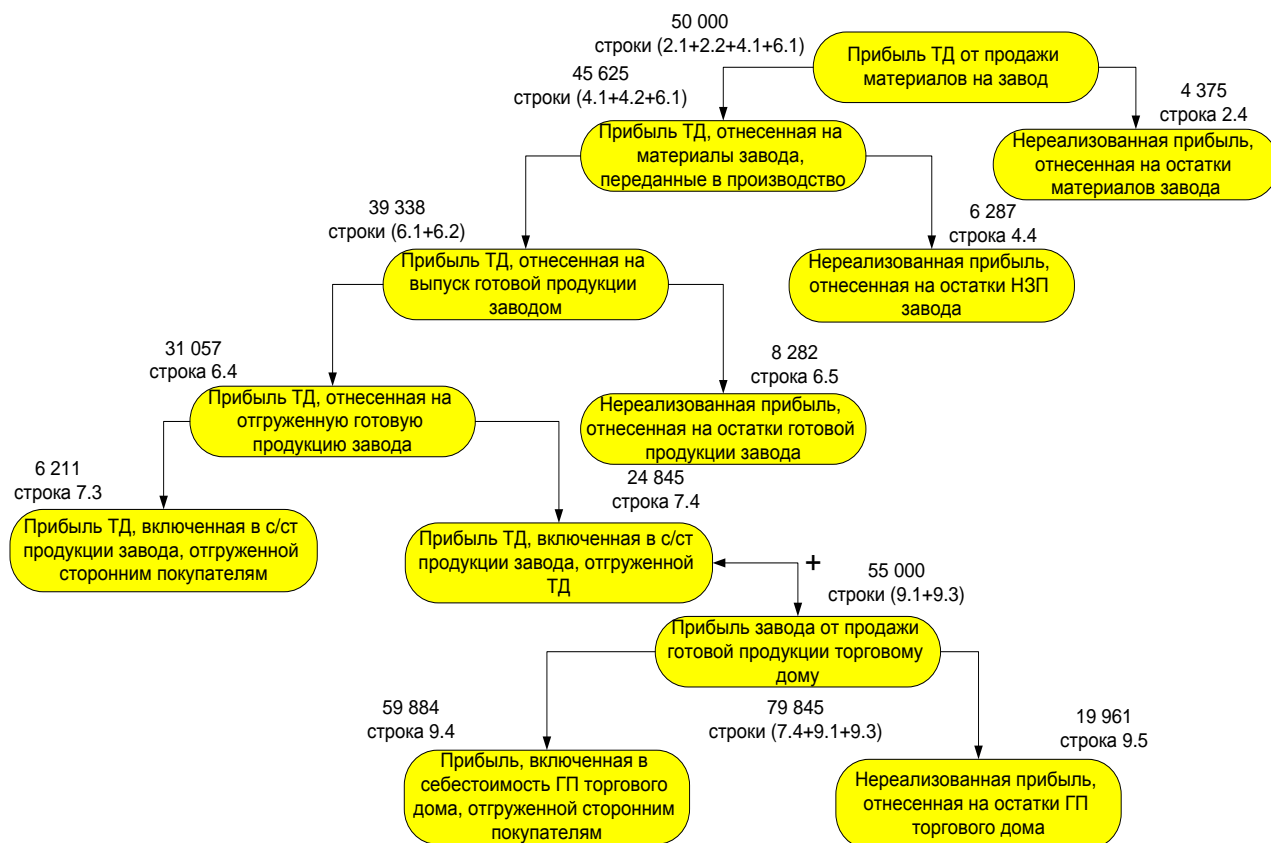


Рис. 7. Распределение прибыли внутри холдинга

Одним из преимуществ метода, является возможность показать процесс движения нереализованной прибыли внутри группы от момента закупки материалов в производство до момента реализации готовой продукции торговым домом. Кроме этого, методика позволяет увидеть и проанализировать факторы, которые повлияли на исключение суммы нереализованной прибыли в том или ином периоде, либо, наоборот, добавление ее к финансовым результатам группы компаний.

Таким образом, подобная схема позволяет понять, какая доля прибыли попала в остатки материалов, незавершенное производство, готовую продукцию производственного подразделения и готовую продукцию торгового дома, а какая часть будет включена в консолидированный бюджет прибылей и убытков.

По представленным выше данным следует построить трансформационную таблицу, в которой будут отражены все корректировки, требуемые для консолидированного бюджета прибылей и убытков и консолидированного баланса. Подобные изменения помогут создать полноценный бюджет холдинга, «очищенный» от нереализованной прибыли. Специфика расчета предполагает постоянное значение маржинальной прибыли на единицу продукции. Это обусловлено тем, что сумма нереализованной прибыли планируется пропорционально изменению показателей, влияющих на нее в плановом периоде: материалов, незавершенного производства, готовой продукции, себестоимости реализованной продукции. Если холдинг производит несколько видов продукции с различной маржинальной прибылью на единицу, то для каждой номенклатурной группы необходимо проводить соответствующие вычисления.

Трансформационная таблица

Вид отчета	Коррекция				итого
	начало периода		конец периода		
Бюджет прибылей и убытков	Сумма	Расчет	Сумма	Расчет	
Прибыль ТД от продажи материалов на завод	(30,000)	(-2.1-4.1-6.1)	(20,000)	-строка 2.2	(50,000)
Прибыль завода от поставок готовой продукции на ТД	(25,000)	-строка 9.1	(30,000)	-строка 9.3	(55,000)
Себестоимость готовой продукции завода			6,211	строка 7.3	6,211
Себестоимость готовой продукции ТД			59,884	строка 9.4	59,884
ИТОГО	(55,000)	-	16,095	-	(38,905)
Прогнозный баланс					-
Актив					-
Материалы завода	(15,000)	строка 2.1	10,625	строки (2.1-2.4)	(4,375)
Незавершенное производство завода	(5,000)	строка 4.1	(1,287)	строки (4.1-4.4)	(6,287)
Готовая продукция завода	(10,000)	строка 6.1	1,718	строки (6.1-6.5)	(8,282)
Готовая продукция ТД	(25,000)	строка 9.1	5,039	строки (9.1-9.5)	(19,961)
ИТОГО	(55,000)	-	16,095	-	(38,905)
Пассив					-
Нераспределенная прибыль ТД	30,000	(2.1+4.1+6.1)	13,789	строки (2.2-7.3)	43,789
Нераспределенная прибыль завода	25,000	строка 9.1	(29,884)	строки (9.3-9.4)	(4,884)
ИТОГО	55,000	-	(16,095)	-	38,905

В противовес этой методике, можно использовать более скрупулезный подход при формировании консолидированного бюджета, который не связан с расчетом нереализованной прибыли в финансовых результатах, запасах и ее корректировкой. Подход предполагает усложнение консолидированной финансовой модели группы. Суть подхода состоит в более детальном учете себестоимости.

Себестоимость предприятия, входящего в холдинг, разбивается на внешнюю и внутреннюю. Под внутренней себестоимостью подразумевается та часть себестоимости, которая формируется при использовании внутренних ресурсов, то есть закупленных у предприятий группы. Под внешней себестоимостью понимается часть себестоимости, которая образуется при использовании внешних ресурсов, т.е. закупаемых самостоятельно предприятием у внешних поставщиков.

В этом случае материальная себестоимость завода будет формироваться следующим образом:

$$C/cm_z = \sum_i Pm_in^i * Vm_in^i + \sum_j Pz_ex^j * Vz_in^j \quad (1), \text{ где:}$$

C/cm_z – материальная себестоимость реализованной продукции завода;

Pt_in – трансфертная цена материалов, приобретенных заводом у торгового дома (ТД);

Vt_in – объем материалов ТД в себестоимости реализованной продукции завода;

Pz_ex – внешняя цена материалов, приобретенных заводом у сторонних поставщиков;

Vz_in – объем материалов, приобретенных заводом, в себестоимости продукции завода.

Это свидетельствует о том, что из указанного уравнения для расчета материальной себестоимости реализованной продукции в рамках группы, мы можем использовать только внешнюю цену материалов (Pz_ex), приобретенных заводом у сторонних поставщиков. Однако не следует забывать, что часть продукции завод реализует самостоятельно на экспорт. В этом случае, объем материалов ТД в себестоимости реализованной продукции завода будет состоять из двух частей:

$$Vm_in = Vm_inm + Vm_inэ \quad (2), \text{ где:}$$

Vt_int – объем материалов ТД в себестоимости продукции завода, отгруженной на торговый дом;

$Vt_inэ$ – объем материалов ТД в себестоимости продукции завода, отгруженной на экспорт.

Аналогичная ситуация наблюдается и с материалами, приобретенными заводом у сторонних поставщиков:

$$V_3_in = V_3_inm + V_3_inэ \quad (3), \text{ где:}$$

$V_3_inт$ – объем материалов, приобретенных заводом, в себестоимости продукции завода, отгруженной на торговую компанию;

$V_3_inэ$ – объем материалов, приобретенных заводом, в себестоимости продукции завода, отгруженной на экспорт.

Таким образом, для расчета материальной себестоимости группы мы также можем использовать два дополнительных показателя ($V_{т_inэ}$, $V_3_inэ$), отражающих объемную составляющую материальной себестоимости продукции, отправленной непосредственно с завода на экспорт.

Наконец, для того, чтобы найти материальную себестоимость группы необходимо проанализировать реализацию торгового дома сторонним покупателям в рассматриваемом периоде. Общая себестоимость реализованной продукции торгового дома складывается из следующих составляющих:

$$C/cm_m = \sum_i Pm_ex^i * Vm_ex^i + \sum_k Pг_in^k * Vг_ex^k \quad (4), \text{ где:}$$

$C/cm_т$ – себестоимость реализованной продукции торговым домом;

$P_{т_ex}$ – внешняя цена материалов ТД, закупленных у сторонних поставщиков;

$V_{т_ex}$ – объем материалов, реализованных торговым домом на завод;

$P_{г_in}$ – трансфертная цена готовой продукции, закупленной у завода;

$V_{г_ex}$ – объем готовой продукции, реализованной торговым домом сторонним покупателям.

Расчет себестоимости торгового дома важен, поскольку позволяет выяснить внешние цены на материалы ТД ($P_{т_ex}$), закупаемые у сторонних поставщиков, а затем отгруженные для производства на завод. Также для расчета нужен показатель объема готовой продукции, отгруженной торговым домом покупателям ($V_{г_ex}$). Его можно представить следующим равенством:

$$V_{г_ex} = \sum_i \frac{Vm_inm^i}{H1^i} + \sum_j \frac{V_3_inm^j}{H2^j} + \Delta V \quad (5), \text{ где:}$$

ΔV – изменение остатков готовой продукции на складе торгового дома;

$H_{1,2}$ - производственные нормы по изготовлению готовой продукции.

В итоге, появляется возможность рассчитать *материальную себестоимость* реализованной продукции в целом по группе предприятий. Формула расчета будет выглядеть следующим образом:

$$C/cm_группы = \sum_i Pm_ex^i * Vm_inэ^i + \sum_j P_3_ex^j * V_3_inэ^j + \sum_k Pm_ex^k * \sum_i V_{г_ex}^i * H1^i + \sum_k P_3_ex^k * \sum_j V_{г_ex}^j * H2^j \quad (6)$$

Таким образом, анализ равенства показывает, что себестоимость реализованной продукции по группе предприятий рассчитывается на основе 4-х составляющих:

1. Себестоимость материалов, приобретенных торговым домом, в составе готовой продукции, реализованной на экспорт;
2. Себестоимость материалов, приобретенных заводом, в составе готовой продукции, реализованной на экспорт;
3. Себестоимость материалов, приобретенных торговым домом, в составе готовой продукции, отгруженной через торговый дом сторонним покупателям;
4. Себестоимость материалов, приобретенных заводом, в составе готовой продукции, отгруженной через торговый дом сторонним покупателям.

Для того чтобы подобная модель консолидации работала в группе предприятий необходимо вести учет объемов и стоимости внешних и внутренних ресурсов, дающих вклад в себестоимость группы. Отсюда следует, что в бюджетную структуру необходимо включить еще бюджеты, отражающие движение товарно-материальных ценностей между предприятиями холдинга.

6. Разработан комплексный подход внедрения бюджетного управления на промышленном предприятии с использованием предложенных направлений модернизации и проведена его апробация на машиностроительном предприятии.

Успешное совершенствование бюджетного управления в крупных финансово-промышленных группах возможно только при условии рассмотрения их как единого финансового комплекса. В связи с этим, очень важно грамотно построить алгоритм бюджетирования, основанный на сбалансированном использовании преимуществ, которые дают вышеназванные направления модернизации. Автор предлагает следующий алгоритм бюджетирования в компаниях холдингового типа (рис. 8).

В первую очередь, требуется формализовать организационную структуру холдинга. Необходимо оценить размеры системы бюджетирования, иерархию между центрами ответственности, отношения между подразделениями. Далее следует переходить к определению базисных элементов, на которых будет строиться бюджетная система. Это выражается в классификации объектов бюджетирования (бизнес-единицы, дивизионы) на уровне холдинга, а также в установлении общих принципов бюджетного управления для всех предприятий группы. Параллельно с этим возможно начать процедуру формализации стратегии холдинга благодаря использованию сбалансированной системы показателей. Результатом деятельности должно стать построение карты показателей, связанных между собой причинно-следственными связями, достижение целевых значений которых свидетельствует об уровне реализации стратегии. Следующий этап создания системы бюджетирования (этап 4) - классификация процессов в подразделениях и выбор начальных условий для разработки финансовой модели. После того как деятельность компаний холдинга структурирована в разрезе основных бизнес-процессов требуется формализовать ресурсы, потребляемые в ходе каждого бизнес-процесса, т. е. устанавливаются виды ресурсов и разрабатываются статьи расходов, отражающие их использование. Затем следует установить систему ограничений, нормативов и гипотез для каждого процесса. Это будет являться информационным полем системы бюджетирования и поможет выработать методы планирования потребности в ресурсах. Наконец, при составлении отчета об исполнении консолидированного бюджета компании необходимо использовать единую учетную политику в отношении аналогичных статей имущества и обязательств, доходов и расходов подразделений, входящих в состав организации. В дальнейшем, следует приступить непосредственно к созданию экономической модели бюджетирования на предприятиях холдинговой структуры. Результатом создания модели должна стать система бюджетов, взаимосвязанных между собой, с утвержденным списком статей и показателей. Не следует забывать об интеграции ранее созданной сбалансированной системы показателей с экономической моделью (этап 6).

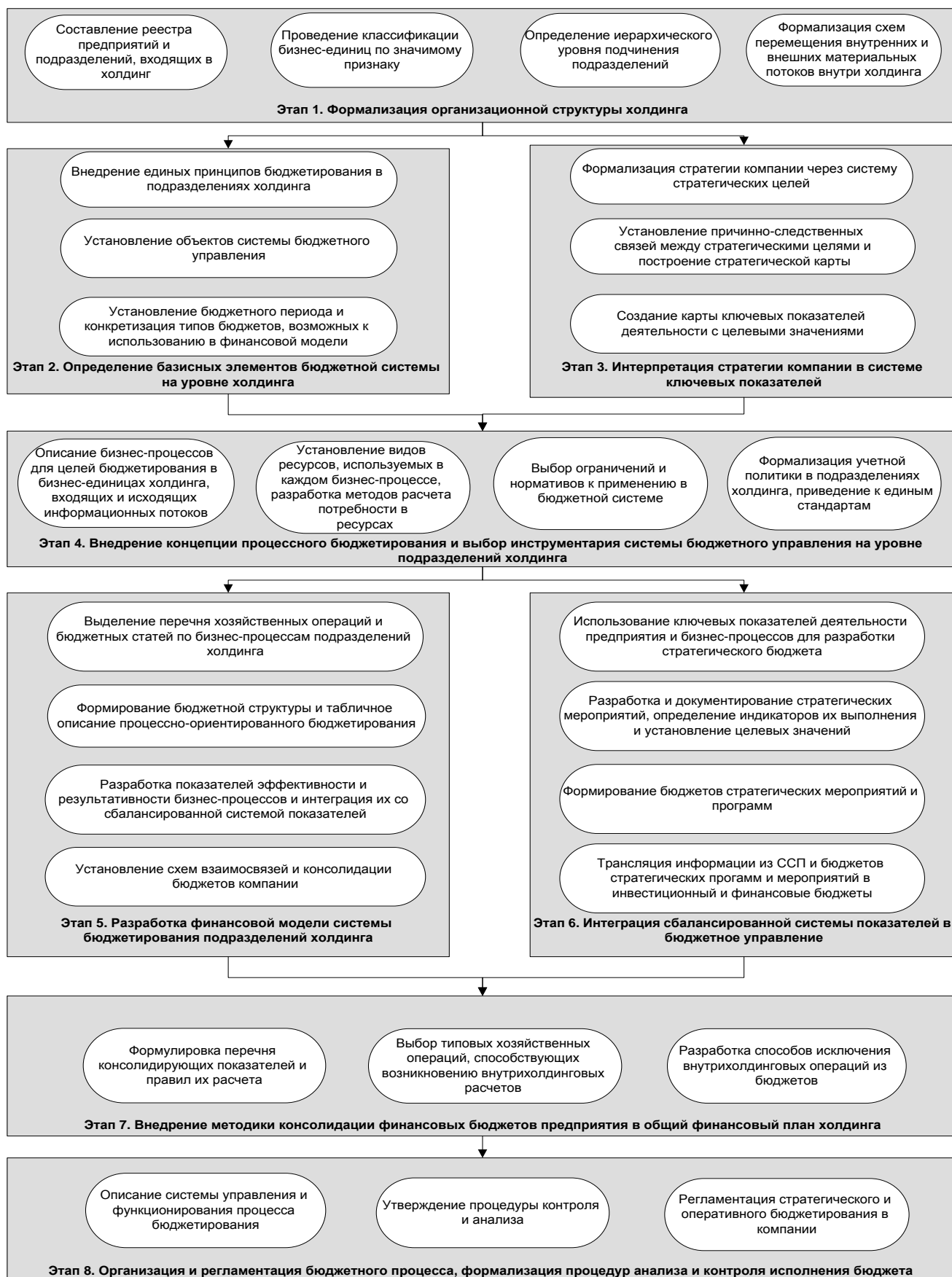


Рис. 8. Механизм построения системы бюджетирования в холдинге

На базе утвержденных ключевых показателей эффективности определяется перечень программ развития и мероприятий, выполнение которых поможет добиться поставленных стратегических целей – стратегические инициативы. Таким образом, существует возможность выразить комплекс разработанных и утвержденных стратегических программ в системе инвестиционных бюджетов, а также бюджетов

проектов, т. е. финансовая модель бюджетирования должна обеспечить трансформацию стратегических мероприятий в необходимые финансовые параметры: затраты, платежи, активы и пассивы. Однако для того, чтобы оценить финансовый результат деятельности группы или отдельного направления бизнеса необходимо консолидировать финансовые бюджеты предприятий в единый генеральный бюджет холдингах. Работа требует скрупулезного подхода, поэтому выделена в отдельный этап постановки бюджетного управления (этап 7). Наконец, заключительным этапом внедрения концепции комплексного бюджетирования будет являться создание процедуры контроля и анализа исполнения бюджетов организации, а также организация и регламентация процесса бюджетного управления.

Представленные возможные направления совершенствования бюджетирования формируют комплексную систему управления, позволяющую отслеживать все стороны деятельности компании, создают условия для повышения эффективности функционирования бизнес-процессов и решают проблемы, связанные с постановкой и работой системы бюджетирования в финансово-промышленных группах.

Список работ, опубликованных по теме диссертации

Статьи, опубликованные в изданиях, рекомендованных ВАК:

1. Григорьев О.В. Бюджетирование в холдинге: алгоритм совершенствования. / Григорьев О. В. // Российское предпринимательство. Москва, Изд-во Креативная экономика, 2009 г., № 12, выпуск 2 – с. 68 – 75. – 0,39 п. л.

Статьи и материалы конференций:

2. Григорьев О.В. Интеграция стратегии с бюджетом как одно из возможных направлений совершенствования концепции бюджетного управления. / Трифонов Ю. В., Григорьев О. В. // Материалы 6 международной научно-практической конференции «Государственное регулирование экономики: региональный аспект». Н Новгород, Изд-во Гладкова О. В., 2007 г. - с. 226 - 233. - 0,47 п. л.
3. Григорьев О.В. Роль бюджетирования в процессе построения инфраструктуры бизнеса. / Григорьев О. В., Трифонов Ю. В. // Организационно-экономические проблемы бизнеса. Материалы международной научно-практической конференции. Н. Новгород, Изд-во ННГУ, 2008 г. - с. 72 - 73. - 0,3 п. л.
4. Григорьев О.В. Предпосылки объединения бюджетирования и сбалансированной системы показателей. / Григорьев О. В. // Управление муниципальным хозяйством крупного города. Социально-экономические аспекты. Сборник статей. Н. Новгород, Изд-во ННГУ, 2008 г. - с. 139 - 147. - 0,53 п. л.
5. Григорьев О.В. Разработка технологии создания консолидированного бюджета в вертикально и горизонтально-интегрированных компаниях. / Григорьев О. В. // Организационно-экономические аспекты развития промышленных предприятий. Сборник докладов региональной научно-практической конференции. Н. Новгород, Международная академия науки и практики организации производства, 2008 г. - с. 130 - 138. - 0,38 п. л.
6. Григорьев О.В. Современный комплексный подход к бюджетному управлению. / Григорьев О. В. // Материалы межрегиональной научно-практической конференции «Социально-экономическое развитие России: проблемы и перспективы». Н.Новгород, Изд-во ННГУ, 2009 г. - с. 75 - 79. - 0,31 п. л.
7. Григорьев О. В. Методика планирования и исключения нереализованной прибыли в холдинге. / Григорьев О. В. // Казанская наука. Казань, Изд-во Казанский Издательский Дом, 2010 г., № 4 - с. 46 - 51. - 0,38 п. л.