

**Лабазова Елена Витальевна**

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ  
СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА 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

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

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент  
Павленков Михаил Николаевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Ромашова Ирина Борисовна

кандидат экономических наук, доцент  
Нестерова Татьяна Альфредовна

Ведущая организация: Московский авиационный институт  
(государственный технический университет)

Защита диссертации состоится «28» октября 2010 года 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, ауд. 512

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского»

Текст автореферата и объявление о защите диссертации размещены на официальном сайте Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского, электронный адрес:<http://www.unn.ru>

Автореферат разослан «27» сентября 2010 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Ю.А.Лебедев

## Введение

**Актуальность темы исследования.** Промышленные предприятия должны обеспечивать конкурентоспособный процесс производства продукции при условии рационального использования материальных и финансовых ресурсов. Эффективное использование внутренних ресурсов в условиях кризиса становится определяющим. Для реализации этих целей необходима современная технология составления скоординированных по всем подразделениям плана работы предприятия, основанная на новых организационно-экономических механизмах контроллинга.

В настоящее время, несмотря на определенный опыт использования контроллинга на ряде отечественных и зарубежных предприятий, имеется необходимость в развитии контроллинга на промышленных предприятиях химического комплекса, который позволяет скоординировать достижение стратегических и текущих целей в многоуровневой системе управления предприятием.

Необходимость развития контроллинга, обеспечивающего повышение эффективности управления ресурсами предприятия, и обуславливает актуальность данного диссертационного исследования.

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

**Состояние научной разработанности проблемы.** Контроллинг как важное научное направление исследования экономических процессов находится в центре внимания ученых – экономистов: зарубежные ученые 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, Л.А. Малышева, Н.И. Оленев, А.М. Павлова, А.Г. Примак, С.Г. Фалько и др. развивают концепцию контроллинга.

Однако проблеме развития системы контроллинга бюджетирования на промышленных предприятиях химического комплекса уделяется еще недостаточно внимания: отсутствуют научно – практические рекомендации реализации контроллинга бюджетирования; данная проблема остается недостаточно изученной, что и определило выбор темы диссертационного исследования.

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертации заключается в разработке и обосновании научно-практических положений развития организационно-экономических механизмов контроллинга при формировании бюджета промышленного предприятия химического комплекса.

Поставленная цель определяет необходимость решения следующих задач:

-исследовать современные концепции контроллинга и обосновать направления развития контроллинга для совершенствования деятельности промышленного предприятия;

-разработать концепцию структурного построения системы контроллинга на основе комплексного подхода для координации процедур планирования, учета, анализа, контроля и внедрения бюджета промышленного предприятия химического комплекса;

-предложить авторскую интегрированную модель контроллинга, которая реализует функции и задачи контроллинга бюджетирования и обеспечивает разрешение межбюджетных вопросов, возникающих в процессе согласования целей, между подразделениями предприятия;

-усовершенствовать организационно-методическое обеспечение процесса бюджетирования, а также разработать методические рекомендации оценки и согласования показателей при реализации функций и задач контроллинга с целью оптимизации бюджета предприятия;

-апробировать инструменты контроллинга на промышленных

предприятиях химического комплекса.

**Предметом исследования** является теория и методология контроллинга промышленных предприятий.

**Объектом исследования** - промышленные предприятия химического комплекса.

**Методической и теоретической основой** диссертационного исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов по финансам, менеджменту, бюджетированию, контроллингу, а также положения 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:

- Обоснованы направления и предложена концепция структурного построения системы контроллинга, которая послужила методической основой для разработки технологии формирования системы контроллинга бюджетирования.
- Разработана технология функционирования системы контроллинга бюджетирования с целью интеграции процедур планирования, учета, анализа, контроля и внедрения бюджета промышленного предприятия химического комплекса.
- Предложена авторская интегрированная модель системы контроллинга бюджетирования, которая реализует функции и задачи для эффективного решения межбюджетных вопросов, возникающих в процессе согласования целей между подразделениями предприятия.
- Усовершенствовано организационно-методическое обеспечение процесса бюджетирования, а также разработаны методические рекомендации оценки и согласования показателей при реализации

функций и задач контроллинга с целью оптимизации бюджета предприятия.

**Теоретическая и практическая значимость.** С помощью разработанных теоретических положений и практических рекомендаций процесс создания и функционирования системы контроллинга бюджетирования, как важной части управления предприятия, приобретает научно-обоснованный характер. Внедрение системы контроллинга бюджетирования позволяет промышленным предприятиям в условиях ограниченности финансовых ресурсов: обеспечить эффективное использование финансовых ресурсов; согласовывать стратегические и оперативные цели деятельности; обеспечивать руководство предприятия достоверными данными о состоянии исполнения бюджетов.

Результаты диссертационного исследования внедрены на предприятиях химического комплекса, а также используются автором в процессе преподавательской деятельности Волго-Вятской академии государственной службы (Дзержинский филиал).

**Апробация результатов исследования.** Основные положения работы докладывались на ряде международных и межвузовских научно-практических конференциях в г.г. Волгограде, Нижнем Новгороде, Чебоксарах.

По результатам выполненных исследований опубликовано 13 научных работ, в том числе одна монография, три статьи в журналах рекомендованных ВАК. Общий объем—20,94 печ.л., из них автор.—8,82 печ.л.

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

Содержание диссертации изложено на 162 страницах (без учета приложений), содержит 9 таблиц, 16 рисунков, 8 приложений.

**Во введении** обоснована актуальность темы исследования, выявляется степень научной разработанности её различных аспектов, ставится цель диссертационной работы, определяются задачи ,

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

**В первой главе** «Теоретические основы развития системы контроллинга промышленного предприятия и проблемы ее совершенствования в современных условиях» исследованы современные концепции контроллинга и обоснованы направления развития контроллинга для совершенствования деятельности промышленного предприятия.

**Во второй главе** «Методические основы совершенствования системы контроллинга бюджетирования промышленного предприятия» разработана концепция структурного построения и технология функционирования системы контроллинга с целью интеграции процедур планирования, учета, анализа, контроля и внедрения бюджета промышленного предприятия химического комплекса.

Предложена авторская интегрированная модель формирования системы контроллинга бюджетирования, которая реализует функции и задачи и обеспечивает разрешение бюджетных вопросов, возникающих в процессе согласования целей, между подразделениями предприятия.

Исследовано организационно-методическое обеспечение процесса бюджетирования, а также разработаны методические рекомендации оценки и согласования показателей при реализации функций и задач контроллинга с целью оптимизации бюджета предприятия.

**В третьей главе** «Апробация механизмов контроллинга бюджетирования на примере предприятий химического комплекса» приводятся результаты апробации теоретических исследований системы контроллинга бюджетирования.

Внедрение системы контроллинга позволяет промышленным предприятиям: повысить эффективность использования ресурсов; согласовывать стратегические и оперативные цели деятельности;

обеспечивать руководство предприятия достоверными данными о состоянии и результатах бюджетного процесса.

**В заключении** сформулированы основные выводы и предложения по результатам проведенного исследования.

### **Основные положения выносимые на защиту**

**1. Обоснованы направления развития контроллинга** и разработана концепция структурного построения контроллинга на основе комплексного подхода для координации процедур планирования, учета, анализа, внедрения и контроля за процессом бюджетирования промышленного предприятия.

Исследовано современное состояние и проблемы совершенствования деятельности предприятий химического комплекса.

Среди проблем, которые снижают эффективность управления, исследования позволили выделить следующие:

– отсутствует единая структура, отвечающая за разработку, организацию, контроль, регулирование и анализ процесса бюджетирования. В этом процессе участвуют практически все структурные подразделения, отвечающие за отдельные процессы, а это приводит, в конечном счете, к недоверию и подозрениям;

– существующие процедуры процесса планирования приводят к потере времени и не всегда оправдывают приложенных усилий и затрат специалистов различных структурных подразделений;

– показатели подвергаются частому пересчету: неожиданные изменения приводят к отклонениям факта от плана, так как многие показатели составляются на основе экстраполяции существующих тенденций;

– разработанные планы ориентированы на финансовые показатели, а нефинансовые показатели чаще находятся за пределами системы планирования;

– существующие методы планирования не в полной мере



соответствуют требованиям рыночной экономики: это способствует искусственному установлению верхней границы на рост и нижней границы на затраты, что препятствует прорывным инновациям;

– установление связи между достижением плановых показателей и величиной оплаты труда порождает негативные проблемы и способствует разобщению внутренних структурных подразделений.

В диссертации обосновывается возможность решения этих задач на основе развития организационно-экономических механизмов контроллинга промышленного предприятия.

Предлагается следующая концепция структурного построения системы контроллинга бюджетирования промышленного предприятия:

- систематизировать и определить объективные закономерности, отражающие наиболее важные и систематически повторяющиеся тенденции и устойчивые взаимосвязи контроллинга в системе бюджетирования предприятия;

- выделить принципы контроллинга бюджетирования в общей системе принципов управления, которые под воздействием закономерностей формируют требования к целям, функциям, задачам и методам системы контроллинга бюджетирования;

- определить роль и место системы контроллинга бюджетирования в выявлении, формировании, согласовании и реализации целей в многоуровневой системе бюджетирования предприятия;

- определить функции, реализация которых направлена на эффективное обоснование, обеспечение и решение возникших внутренних и внешних противоречий и отклонений в процессе бюджетирования;

- провести классификацию и систематизацию задач контроллинга бюджетирования на основе структурно-функционального подхода, которые обеспечивают системную реализацию функций контроллинга бюджетирования предприятия;

- исследовать количественные и качественные модели и методы,

усовершенствовать их или разработать новые инструменты и рекомендации по их использованию для решения задач контроллинга бюджетирования промышленного предприятия.

Основополагающим результатом концепции структурного построения контроллинга бюджетирования является исследование закономерностей, принципов, функций, целей, задач и методов, которые позволяют выделить и сформировать систему контроллинга бюджетирования для конкретного предприятия.

**2. Разработана технология функционирования контроллинга бюджетирования, обеспечивающая интеграцию планирования, анализа, контроля и внедрения бюджета промышленного предприятия химического комплекса.**

Использование инструментов контроллинга позволяет согласовать деятельность подразделений внутри предприятия и подчинить ее общей стратегической цели.

Разработана технология процесса формирования системы контроллинга бюджетирования предприятия, которая представлена на рис. 1

Функции контроллинга выполняются на каждом уровне управления предприятием. Собственно, технология включает и конкретизацию функциональных, методических и организационных решений и обеспечивает координацию в рамках информационного обеспечения, системы планирования и контроля и интеграцию контроллинга бюджетирования в систему контроллинга предприятия.

В диссертации на основе теоретических и практических результатов исследования обосновывается: технология функционирования контроллинга бюджетирования; функции и задачи бюджетирования; методические основы расчета показателей бюджетов различного уровня, этапы и последовательность формирования и согласования бюджетов; система контроля и принятия решений.

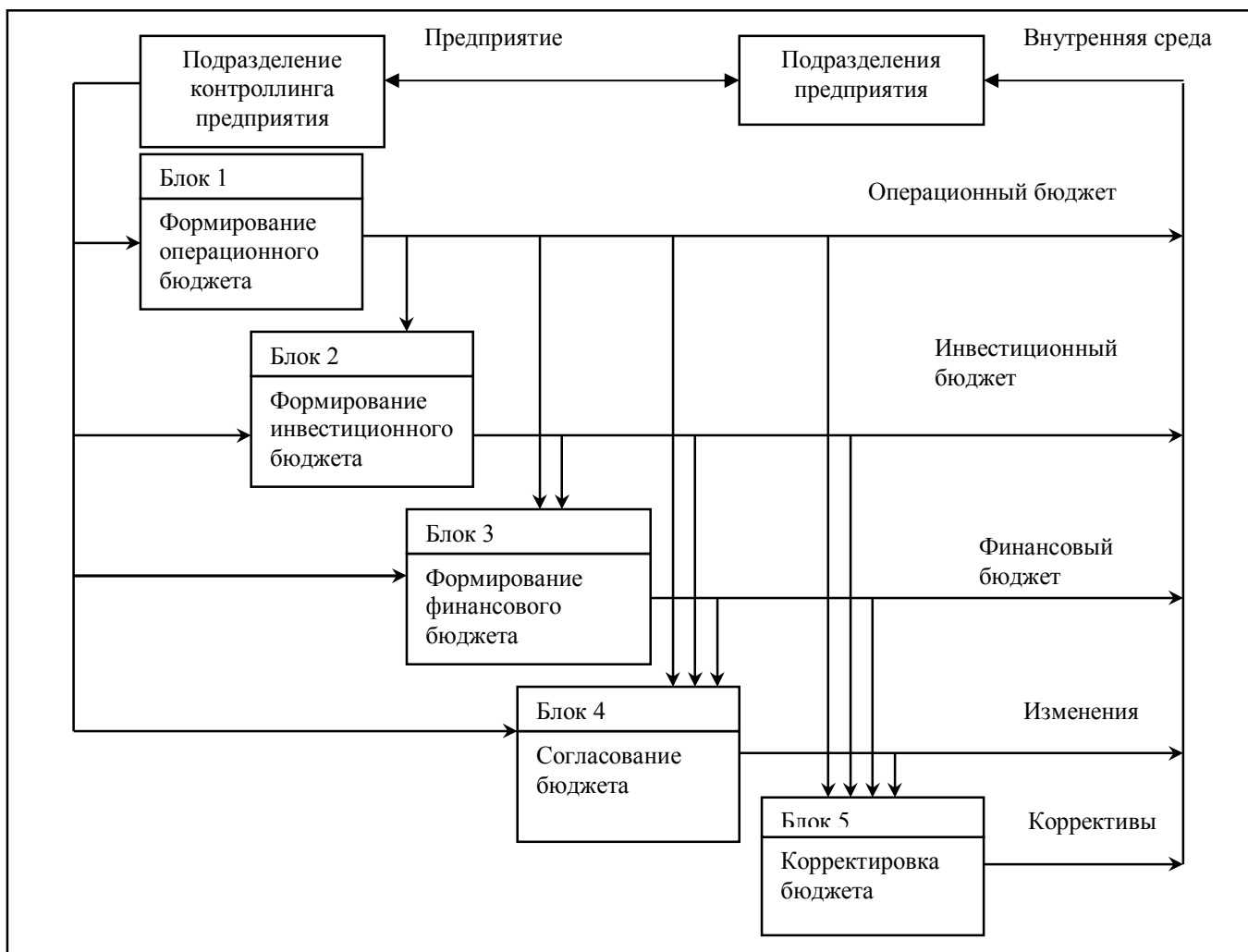


Рис. 1 Технология процесса формирования системы контроллинга бюджетирования предприятия

Технология функционирования контроллинга бюджетирования является руководством к действию по реализации процесса формирования, согласования и контроля исполнения бюджета и мотивации сотрудников и создает необходимые требования к современной технологии бюджетирования.

**3. Предложена интегрированная модель формирования системы контроллинга бюджетирования**, которая реализует функции и задачи для эффективного решения методических вопросов, возникающих в процессе согласования целей, между структурными подразделениями предприятия.

Структура интегрированной модели системы контроллинга формирования бюджета представлена в виде совокупности взаимосвязанных моделей (рис. 2).

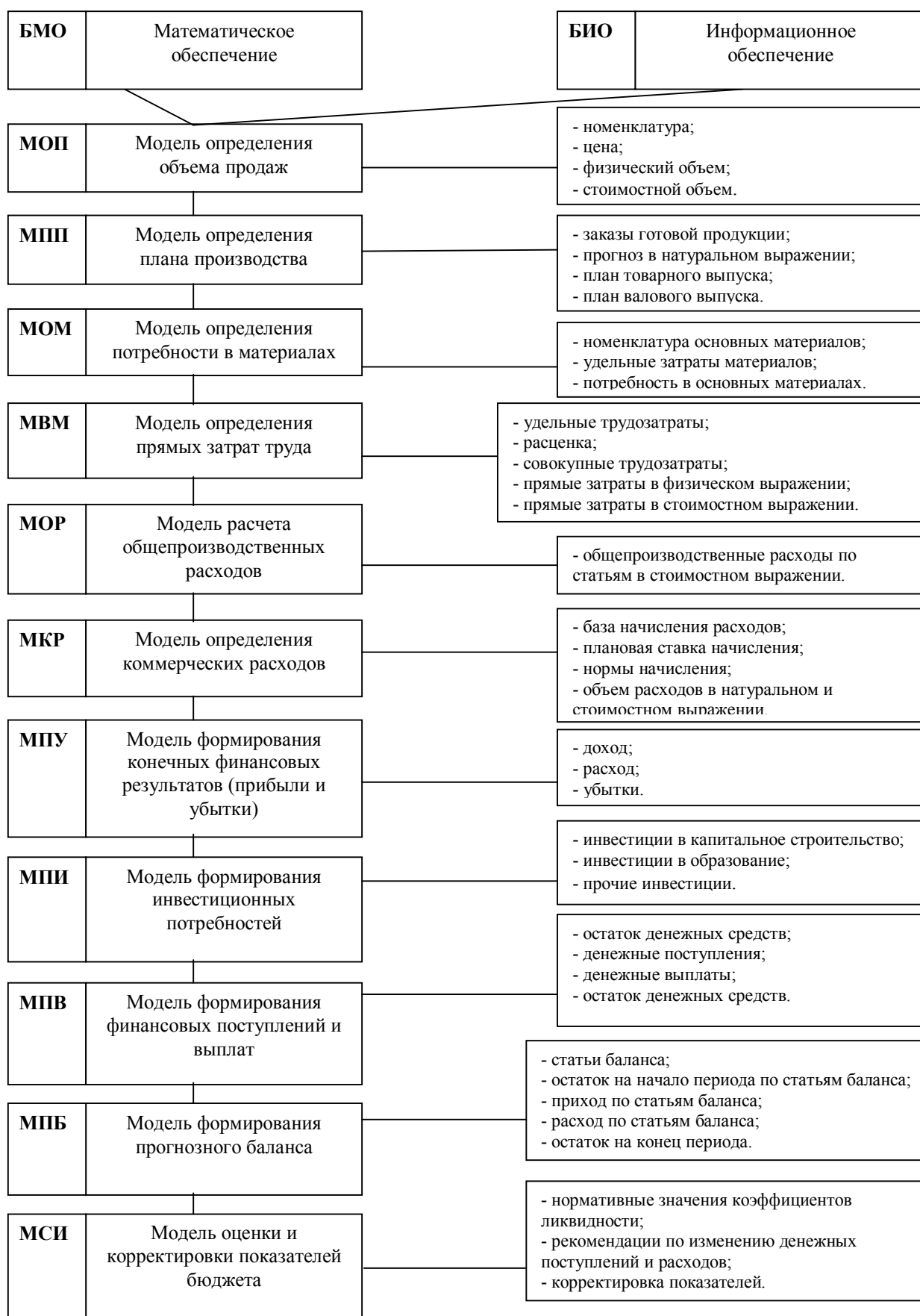


Рис. 2. Структура интегрированной модели контроллинга формирования бюджета предприятия

- Модель определения объема продаж (МОП).

Бюджет продаж предопределяет уровень и общий характер всей деятельности предприятия. Определение и обоснование объема продаж и его товарной структуры является ключевым в системе бюджетирования любого предприятия, ориентированного на достижение стратегических планов.

В зависимости от специфики деятельности предприятия используются различные методы составления бюджета продаж.

В диссертации приводится один из методов формирования бюджета продаж и его практическая апробация на предприятии химического комплекса.

- Модель определения плана производства (МПП).

В бюджете производства определяется количество продукции, которое предполагается произвести исходя из намеченного объема продаж и потребностей в запасах готовой продукции.

Бюджет производства формируется на основе представленного плана производства и должен обеспечивать: полное удовлетворение потребителей; потребность в продукции для внутреннего использования; максимальную загрузку оборудования с учетом ресурсных возможностей предприятия.

- Модель определения потребности в основных материалах (МОМ).

Бюджет потребностей в материалах составляют в натуральном и стоимостном выражении. Его цель — определение количества материалов, необходимых для производства запланированного объема продукции и количества материалов, которые необходимо закупить.

Потребность в материальных ресурсах обосновывается расчетами по следующим видам использования: основное производство; капитальное строительство; внедрение новой техники; ремонтно-эксплуатационные нужды; изготовление оснастки и инструмента; создание запасов.

В диссертации приводится модель определения потребности в основных материалах.

- Модель определения прямых затрат труда (МВМ).

Бюджет оплаты труда предназначен для расчета затрат на заработную

плату по всем категориям персонала, а также отчислений от заработной платы.

Разработана модель формирования бюджета прямых затрат на оплату труда, которая учитывает следующие факторы: бюджет составляется исходя из бюджета производства, данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала; в бюджете прямых затрат на оплату труда выделяют фиксированную и сдельную часть оплаты труда.

В модели расходы группируются: по структурным подразделениям и выпускаемым продуктам; категориям: основные и вспомогательные рабочие, специалисты, служащие и руководители; отнесению затрат, учитываемых в целях налогообложения или финансируемых за счет прибыли предприятия; разновидностям оплаты труда.

- Модель расчета общепроизводственных расходов (МОР).

Общепроизводственные расходы включают в себя цеховые затраты и расходы на содержание и эксплуатацию оборудования.

Разработаны методические рекомендации по расчету показателей общепроизводственных расходов с учетом отраслевой методики, которая включает следующие статьи: сырье и основные материалы; покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия; возвратные отходы; транспортно-заготовительные расходы, топливо и энергия на технологические цели; основная заработная плата основных производственных рабочих; дополнительная заработная плата основных производственных рабочих; отчисления на социальные нужды по заработной плате основных производственных рабочих; расходы на содержание и эксплуатацию технологического оборудования; цеховые расходы; общепроизводственные расходы.

- Модель определения коммерческих расходов (МКР).

В зависимости от организации процесса бюджетирования и детализации системы планирования, расходы на продажу могут

планироваться как в натуральных и стоимостных величинах, так и в процентном отношении от объема отгрузки.

Переменные коммерческие расходы рассчитываются только после формирования бюджета продаж, определяющего ассортимент и количество реализуемой продукции, устанавливающего предполагаемых контрагентов, стоимость и условия платежа.

- Модель формирования конечных финансовых результатов (прибыли и убытки) (МПУ).

Бюджет прибылей и убытков отражает формирование экономических результатов деятельности предприятия. Цель его составления - управление экономическими результатами деятельности предприятия, т. е. прибылью и рентабельностью. Он показывает суммарные и детализированные доходы предприятия. Структура бюджета прибылей и убытков позволяет качественно спланировать и учесть весь процесс формирования финансовых результатов деятельности предприятия.

Разработаны методические рекомендации по формированию конечных финансовых результатов, обеспечивающих расчет балансовой прибыли, которая образуется после вычета из маржинальной прибыли всех накладных расходов и прибавления к ней внереализационных доходов. Эта прибыль является объектом налогообложения, поэтому она также называется прибылью до уплаты налогов. Выделение балансовой прибыли в бюджете прибылей и убытков необходимо для определения резервов налога на прибыль, а также для расчёта точки безубыточности бизнеса.

- Модель формирования инвестиционных потребностей (МПИ).

Инвестиционные потребности предприятия включают как текущие закупки оборудования для обеспечения производственной программы краткосрочного бюджетного периода, так и долгосрочные проекты капитального строительства.

Текущие бюджеты разрабатываются на предстоящий год. Планируемый объем инвестиций в разрезе отдельных форм реального и

финансового инвестирования составляет основу текущего планирования инвестиционного бюджета предприятия.

Методические рекомендации, разработанные автором, направлена на определение объема потребностей в инвестиционных ресурсах для реализации намеченных инвестиционных программ, а также возможных поступлений этих ресурсов в процессе осуществления мероприятий по развитию инвестиционной деятельности (доходов от реализации выбывающего имущества в процессе его замены, инвестиционной прибыли и т.п.). В этом плане отражаются все затраты, связанные с осуществлением реальных инвестиций в предстоящем периоде, а также приростом объема долгосрочных финансовых вложений (прирост объема краткосрочных финансовых вложений осуществляется за счет остатка временно свободных инвестиционных активов в составе оборотных средств).

По видам инвестиционной деятельности выделяются бюджеты регионального инвестирования, финансового инвестирования и по развитию инвестиционной деятельности в целом. Эти инвестиционные бюджеты разрабатываются в порядке детализации соответствующих текущих планов на предстоящий год.

- Модель формирования финансовых поступлений и выплат (МПВ).

Планирование потока денежных средств — это комплекс мер и инструментов прогнозирования и управления кругооборотом денежных средств предприятия и состоит из двух частей: ожидаемые поступления и ожидаемые выплаты денежных средств.

Разработаны методические рекомендации формирования финансовых поступлений и выплат на основе проектов отчета о финансовых результатах и инвестиционного бюджета.

Бюджет движения денежных средств определяет сбалансированность поступлений денежных средств и их списание, отражает потребность во внешнем финансировании в прогнозном периоде при недостаточности



поступлений для покрытия расходов.

Цель планирования движения денежных средств состоит: в оптимизации денежных потоков; определении достаточности средств; выявлении причин дефицита или избытка.

- Модель формирования прогнозного баланса (МПБ).

На основе проектов отчета о прибылях и убытках, инвестиционного бюджета и бюджета движения денежных средств (финансовый бюджет), а также баланса на начало бюджетного периода строится проект баланса на конец бюджетного периода.

Баланс на конец бюджетного периода строится на основе балансовых равенств по отдельным статьям актива и пассива.

На основе прогнозного баланса составляется проект отчета об изменении финансового состояния. Отчет об изменении финансового состояния представляет собой сопоставление ликвидных (оборотных) активов предприятия и текущих пассивов (обязательств к востребованию) и рассчитанные на этой основе показатели изменения текущей платежеспособности (ликвидности) предприятия.

- Модель оценки и корректировки показателей бюджета (МСИ).

Корректировка бюджетных показателей является завершающей стадией составления проекта сводного бюджета. Таким образом, на «выходе» проект сводного бюджета включает в себя:

- прогнозный отчет о финансовых результатах с расшифровками в виде отдельных бюджетных форм (по продажам, выпуску, себестоимости);
- проект инвестиционного бюджета и прогнозный баланс движения внеоборотных активов;
- проект бюджета движения денежных средств;
- прогнозный баланс предприятия за бюджетный период;
- прогнозный отчет об изменении финансового состояния.

Интегрированная модель, в составе которой реализуются функции и задачи контроллинга бюджетирования, обеспечивает эффективное

решение межбюджетных вопросов, возникающих в процессе планирования, учета, анализа и корректировки показателей в условиях неопределенности и высокой рыночной конкуренции и является основой для разработки методических рекомендаций оценки и согласования показателей при реализации функций и задач контроллинга бюджетирования с целью оптимизации бюджета предприятия.

**4. Апробированы инструменты контроллинга на предприятиях химического комплекса.** Прикладная часть диссертационного исследования посвящена внедрению основных результатов исследования на предприятиях химического комплекса.

- Разработано и апробировано методическое обеспечение организации службы контроллинга ОАО «Сибур-Нефтехим»:

- требования к организации службы контроллинга с учетом особенностей адаптации предприятия химического комплекса к изменениям окружающей среды;

- рекомендации по организации контроллинга, включающие: определение конкретных задач; полномочия контроллера по принятию решений; место структуры контроллинга в иерархии предприятия; внутренняя организация подразделения контроллинга; описание рабочих мест; подбор персонала; должностные инструкции; обучение и повышение квалификации;

- типовая должностная инструкция контроллера предприятия, основные задачи которого следующие: организация и контроль экономических результатов деятельности предприятия; консультирование руководителей по всем вопросам выбора наиболее эффективных решений; подготовка материалов для принятия управленческих решений руководителями высшего звена;

- рекомендации по организации внедрения контроллинга бюджетирования на предприятии: определение общих требований построения контроллинга на предприятии с позиции целевой его

ориентации; определение периодичности осуществления функций бюджетирования; определение контролируемых показателей; формирование системы стандартов количественных и качественных показателей для планирования, контроля, анализа и оценки бюджетов; разработка механизма оценки показателей; разработка системы действий по устранению отклонений.

- Теоретические положения интегрированной модели системы контроллинга бюджетирования, обеспечивающие эффективное решение проблемных ситуаций, возникающих в системе бюджетирования, апробированы: разработаны методические рекомендации согласования локальных бюджетов; проведен расчет бюджета продаж промышленного предприятия; выполнены практические расчеты бюджета предприятия и дана оценка ликвидности разработанного бюджета.

Разработан алгоритм и выполнены расчеты объема продаж ОАО «Сибур-Нефтехим» на 2010 год. Для наглядности и сравнения объема продаж на 2010 год в таблице приведены объемы за ряд предыдущих лет.

#### ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ПРОДУКЦИИ, ВЫПУСКАЕМОЙ ПРЕДПРИЯТИЕМ, тыс. тонн

Таблица

<b>Продукция</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Этилен	180	192,8	234,8	300	260	290
Этиленгликоли	198,7	150,7	208,1	216	221,4	200
Пропилен	92,9	93,9	113,9	122	98	90
Сода каустическая	82,0	86,2	91,0	113	92,6	90
Дихлорэтан	77,0	82,1	90,0	118	102	90
Бензол нефтяной	52,1	63,8	74,0	99	76	70
Окись этилена (товарная)	57,3	72,4	66,2	74	70	70

- Проведен расчет и дана оценка прогнозного баланса промышленного предприятия.

Результаты расчета финансовых показателей прогнозного баланса позволяет заключить, что финансовое положение предприятия в

планируемом периоде будет устойчивое, т.к. структура баланса удовлетворительная; показатели платежеспособности соответствуют нормативам (коэффициент текущей ликвидности 1,2-1,3); показатели финансовой независимости так же соответствуют рекомендуемым нормативам (уровень собственного капитала 55 -56%), что может привлекать инвесторов и кредиторов; вероятность банкротства мала (коэфф. Z-счета в диапазоне от 2,6 до 3,1); рентабельность продаж в диапазоне от 25% до 14,2%); оборачиваемость активов ускоряется (с 0,24 до 0,28); фондоотдача увеличивается (с 0,58 до 0,59).

Практические результаты апробации разработанных механизмов контроллинга на предприятиях химического комплекса показали, что использование инструментов контроллинга в системе бюджетирования повышает эффективность планирования и обеспечивает более высокую конкурентоспособность предприятия.

#### **Основные результаты полученные в ходе исследования:**

- Обоснованы направления и предложена концепция структурного построения контроллинга, которая послужила методической основой для разработки технологии формирования системы контроллинга бюджетирования.
- Разработана технология функционирования системы контроллинга бюджетирования, с целью интеграции процедур планирования, учета, анализа, контроля и внедрения бюджета промышленного предприятия химического комплекса.
- Предложена авторская интегрированная модель системы контроллинга бюджетирования, которая реализует функции и задачи для эффективного решения межбюджетных вопросов, возникающих в процессе согласования целей между подразделениями предприятия.
- Усовершенствовано организационно-методическое обеспечение процесса бюджетирования, а также разработаны методические рекомендации оценки и согласования показателей при реализации

функций и задач контроллинга с целью оптимизации бюджета предприятия.

- Апробированы инструменты контроллинга на примере промышленных предприятий химического комплекса.

Основные положения диссертации опубликованы в следующих работах:

#### Монографии

1. 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 6.0 п.л.)

#### Статьи, опубликованные в изданиях, рекомендованных ВАК

- 2.Лабазова, Е.В. Основы системы контроллинга бюджетирования /Е.В.Лабазова // Риск: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. - 2010.-№4.-С.20-25. (0,22 п.л.).

3. Лабазова, Е.В. Основные положения развития контроллинга промышленного предприятия /Е.В.Лабазова// Вестник МГОУ.-2010.-№5-С.25-30. (0,22 п.л.).

4. Павленков, М.Н., Лабазова, Е.В., Павленков, И.М. Инструменты контроллинга оценки показателей в системе бюджетирования предприятия /М.Н.Павленков, Е.В.Лабазова, И.М. Павленков // Контроллинг. -2010.-№1(34).-С.70-74. (0,36 п.л., из них автор 0,12 п.л.).

#### Статьи, доклады, тезисы

5. Лабазова, Е.В. Основы системы контроллинга бюджетирования / Е.В.Лабазова//Контроллинг процессов: теория практика: Сборник научных трудов. – Нижний Новгород: изд-во ВВАГС, 2009. - №1. – С.73-79. (0,32 п.л.).

6. Павленков, М.Н., Лабазова, Е.В. Контроллинговые инструменты бюджетирования предприятия / М.Н. Павленков, Е.В. Лабазова // Организационно экономические проблемы развития предприятий: сборник

докладов региональной научно-практической конференции (15-16 сентября 2009 г.). – Н.Новгород, Международная Академия науки и практики организации производства – Нижегородское региональное отделение, 2009 – С. 126 – 133. (0,44 п.л., из них автор 0,22 п.л.).

7. Павленков, М.Н., Павленков, И.М., Лабазова, Е.В. Некоторые вопросы реинжиниринга экономических систем / М.Н. Павленков, И.М. Павленков, Е.В. Лабазова // Управление региональными системами: Материалы Всероссийской научно-практической конференции 19 февраля 2008 г. – Волгоград, 2008. – С. 110-112. (0,38 п.л., из них автор 0,12 п.л.).

8. 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 Волго-Вятской академии государственной службы, 2010.- №2 – С.62 – 69.(0,36 п.л., из них автор 0,18 п.л.).

9. Павленков, М.Н., Лабазова, Е.В. Совершенствование бюджетирования на основе инструментов контроллинга / М.Н. Павленков, Е.В. Лабазова // Тез. докл. Всесоюзной научно-практической конференции 05 февраля 2010 г. «Инновационная парадигма и кадровый потенциал в сфере государственного управления современной России». – Чебоксары, 2010 – С.276 – 278.(0,38 п.л., из них автор 0,14 п.л.).

10.Павленков, М.Н., Лабазова, Е.В. Концепция структурного построения системы контроллинга бюджетирования предприятия / М.Н. Павленков, Е.В. Лабазова // Тез. докл. Всесоюзной научно-практической конференции 20 января 2010г. «Экономико – финансовая компонента современных социально-экономических систем». - Волгоград, 2010 С.173 – 175.(0,38 п.л., из них автор 0,14 п.л.).

11.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.(0,64 п.л., из них автор 0,21 п.л.).

12. Лабазова, Е.В. Практические аспекты контроллинга реализации бюджета продаж предприятия /Е.В. Лабазова// Контроллинг процессов: теория, практика: Сборник научных трудов.- Н.Новгород: изд-во ВВАГС, 2010.-№2-С.114-121.(0,56 п.л.)

13.Лабазова, Е.В. Концепция контроллинга формирования бюджета промышленного предприятия /Е.В. Лабазова // Модернизация России теория и практика: VI Региональная научно-практическая конференция. – Нижний Новгород, Нижегородский коммерческий институт, 2010.- С.75–78. (0,38 п.л.)