Содержание

1. Вступление.
2. Определение понятия «бюджет». Цель и задачи бюджетов. Структура системы бюджетов.
3. Виды бюджетов и их особенности.
4. Сфера применения различных типов бюджетов, достоинства и недостатки бюджетирования.
5. «Продвинутое бюджетирование» — объединение «улучшенного бюджетирования» и «вне бюджетирования».
6. Вывод.
7. Практическая часть.
8. Список литературы.

*Введение*

В современном мире каждая система делится на несколько составляющих ее частей. Каждая из этих подсистем играет важную роль, невыполнение одной из них нарушает целостность и результативность процесса. Поэтому когда говорят об одной системе – говорят обо всех ее элементах.

Так и если взять контроллинг. Контроллинг оказывает влияние на планирование как на центральный инструмент управления предприятием, особенно на эффективную координацию отдельных подпроцессов планирования и четкую ориентацию планирования на достижение прибыли. Именно конечный успех деловой активности – прибыль – рассматривается предприятиями как центральный целевой показатель.

*Определение понятия «бюджет». Цель и задачи бюджетов. Структура системы бюджетов.*

Одной из важнейших задач системы оперативного контроллинга на предприятии является разработка, анализ и контроль бюджетов.

*Бюджет* - это план деятельности предприятия или его подразделений в количественном выражении (в экономически развитых странах - смета затрат).

Составляются бюджеты на все сферы финансово-хозяйственной деятельности предприятия: производство, реализация продукции, деятельность вспомогательных подразделений, управление финансовыми потоками.

Цели бюджета:

* разработка концепции ведения бизнеса:
* планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия на определенный период;
* оптимизация затрат и прибыли предприятия;
* координация - согласование деятельности различных подразделений предприятия;
* коммуникация - доведение планов до сведения руководителей разных уровней;
* мотивация руководителей на местах на достижение целей организации;
* контроль и оценка эффективности работы руководителей на местах путем сравнения фактических затрат с нормативом;
* выявление потребностей в денежных ресурсах и оптимизация финансовых потоков.

Обычно бюджет составляют на определенный период, затем он разбивается на более мелкие периоды, может уточняться и корректироваться.

Срок действия:

- месячный бюджет,

- квартальный бюджет,

- годовой бюджет,

- многолетний бюджет.

Величина измерения:

- бюджет расходов,

- бюджет затрат,

- бюджет сумм покрытия,

- бюджет оборота.

В процессе разработки бюджетов выделяют следующие *основные этапы:*

* сообщение основных направлений развития предприятия ответственным за разработку бюджетов (специалисты контроллинговой службы, руководители подразделений, экономические службы предприятия);
* разработка первого варианта бюджетов;
* координация при проведении анализа первого варианта бюджетов, внесение корректировок;
* утверждение уточненного варианта бюджетов руководством предприятия;
* последующий анализ и корректировка бюджетов в соответствии с изменениями в процессе деятельности.

Система бюджетного планирования деятельности должна позволить уменьшить потери предприятия от факторов прямого и непрямого действия в денежном выражении.

Потери от факторов прямого воздействия:

1. **Потери в сфере сбыта** – потери от отсутствия гибкого ценообразования, недостаточная информация о покупателях, потери из-за недостаточного удовлетворения потребностей покупателей, потери из-за неэффективного управления ассортиментом и т.д.

2. П**отери в сфере снабжения** – недостаточная информация о поставщиках, недостаточные закупки, закупки по завышенным ценам, избыточные закупки, потери поставщиков из-за низкой гибкости учета требований поставщиков и т.д.

3. **Потери в сфере хранения** – потери от случайно или заведомо искаженной информации об уровне складских запасов ТМЦ, потери от разных видов хищений, потери от случайных или сознательно совершенных ошибок ведения учета перемещений ТМЦ и т.д.

4. **Потери в финансовой сфере** – потери от неточного, несвоевременного отражения изменений, дополнений в финансовых документах, потери от ошибок в налоговых начислениях, потери от нарушения финансовых обязательств из-за отсутствия надлежащего контроля и т.д.

5. **Потери от неполного учета затрат** – потери от ошибок в расчетах себестоимости по отдельным видам продукции, потери от невозможности определения мест их возникновения отклонений плановых затрат от фактических; потери от неполного учета накладных расчетов и мест их возникновения, потери от невозможности определения действительной эффективности работы конкретных подразделений, потери о невозможности соотнесения затрат с центрами ответственности и т.д.

Потери от факторов непрямого воздействия:

* потери от ошибок в управленческих решениях;
* потери в финансовом планировании;
* потери от ошибок в планировании и управлении производством;
* потери по кадровым рискам;
* убытки от потери значимой информации;
* потери вследствие несовершенства организационной структуры предприятия;
* потери от неэффективного использования времени руководства высшего звена.

Бюджеты подразделяются на два основных вида:

* *текущие (операционные) бюджеты*, отражающие текущую (производственную) деятельность предприятия;
* *финансовый план,* представляющий собой прогноз финансовой отчетности.

**Текущий (операционный) бюджет** включает в себя:

* бюджет реализации;
* бюджет производства (производственную программу);
* бюджет потребностей в материалах;
* бюджет прямых затрат на оплату труда;
* бюджет общепроизводственных расходов;
* бюджет цеховой себестоимости продукции;
* бюджет коммерческих расходов;
* бюджет общехозяйственных расходов;
* бюджет прибылей и убытков.

**Финансовый план** включает в себя:

* план денежных потоков;
* прогнозный баланс;
* план капиталовложений.

Только составив основную массу операционных бюджетов можно приступать к формированию финансовых бюджетов, налогового бюджета.

Для того чтобы все сотрудники фирмы, которые участвуют в процессе составления бюджета, четко знали, кто какую бюджетную форму, в какие сроки готовит, кому предоставляет и кто является ответственным за ее согласование и утверждение, на предприятии необходимо составить документ-регламент, который называется «Порядок формирования основного бюджета».

Используя данные определенного предприятия можно выполнить составление текущих бюджетов для производства определенных видов продукции.

При разработке бюджета производства используют бюджеты переходящих запасов готовой продукции и бюджет переходящих запасов незавершенной продукции.

Наличие запасов на предприятии необходимо для обеспечения бесперебойного функционирования. Необходимые переходящие запасы можно определить на основе бюджета реализации и имеющейся на предприятии информации о скорости оборачиваемости каждого из этих видов оборотных активов предприятия.

***Виды бюджетов и их особенности***

Существуют различные подходы к разработке бюджетов, классификацию их можно представить в виде рис. 1.

**Бюджеты**

**Гибкие**

**От достигнутого**

**С анализом дополнительных вариантов**

**"С нуля"**

**Фиксированные**

Рис. 1 - Классификация подходов к разработке бюджетов

**Гибкий бюджет** показывает размеры затрат и результаты при различном объеме деятельности соответствующего центра ответственности. В зависимости от объема деятельности переменные и смешанные затраты меняются, а постоянные остаются неизменными. Поэтому в гибком бюджете указываются ставка переменных затрат на единицу продукции и приоритет смешанных затрат на единицу прироста объема продукции. Эта ставка есть норма, умноженная на цену. Постоянные затраты выделяются отдельно. С помощью формулы, связывающей затраты и объем производства, можно разрабатывать сметы и планы для различных уровней деловой активности. Гибкий бюджет наилучшим образом подходит для центров полностью регулируемых затрат, а также для центров выручки, т.к. он показывает, каким образом руководитель может воздействовать на затраты или выручку, изменяя объем выпуска или реализации. По принципу гибкого бюджета планируют выручку, затраты на основные материалы, сдельную зарплату и др.

**Фиксированный бюджет** не меняется в зависимости от изменения уровня деловой активности, поэтому его используют для планирования частично регулируемых затрат, которые не зависят непосредственно от объема выпуска и для которых взаимосвязь "вход-выход" носит не столь явный характер. Фиксированные бюджеты используют прежде всего для центров частично регулируемых затрат, а также для других видов центров ответственности. Примером фиксированных бюджетов может служить план затрат на НИОКР, на рекламу и др.

Выделяют следующие ***разновидности фиксированных бюджетов****:*

* **бюджеты «от достигнутого»** составляют на основании статистики прошлых периодов с учетом возможного изменения условий деятельности предприятия (поэтому их называют «приростными»). *Например,* общехозяйственные затраты обычно планируют «от достигнутого» (такие бюджеты встречаются наиболее часто).
* **бюджеты с проработкой дополнительных вариантов** отличаются от обычных приростных бюджетов анализом различных вариантов (рассматривается несколько вариантов в сравнении). Этот подход является промежуточным между «от достигнутого» и бюджетом «с нуля».
* **бюджеты «с нуля»** разрабатываются исходя из предположения о том, что для данного центра ответственности бюджет составляется впервые. Это избавляет от груза прошлых ошибок.

Наиболее сложной разновидностью фиксированных бюджетов является бюджетирование **«с нуля»**:

* определение целей для всех видов деятельности, за которые отвечает менеджер каждого центра ответственности;
* установление альтернативных вариантов ведения каждого из видов деятельности;
* установление критериев достижения целей;
* оценка эффекта (степени достижения цели) от каждого из вариантов по установленным критериям;
* оценка затрат для каждого из вариантов;
* оценка возможных уровней ассигнований;
* определение факторов, ограничивающих объем деятельности центра ответственности;
* формирование оптимального набора видов деятельности для каждого возможного уровня ассигнований (оптимальный набор формируется с использованием математических методов - линейного программирования, моделирования, теории массового обслуживания и др.).

Данную разновидность фиксированных бюджетов рационально проводить для частично регулируемых затрат.

*Сфера применения различных типов бюджетов, достоинства и недостатки бюджетирования*

Каждый центр ответственности на предприятии составляет отдельный бюджет. Для каждого центра применяется особый подход к разработке бюджета:

* *центр регулируемых затрат* для полностью регулируемых затрат использует гибкий бюджет;
* *центр частично регулируемых* затрат использует фиксированный бюджет (три его разновидности);
* *центр выручки*

для выручки и полностью регулируемых затрат - гибкий бюджет;

для частично регулируемых (произвольных) затрат - фиксированный бюджет (три его разновидности);

* *центр прибыли*

для полностью регулируемых затрат - гибкий бюджет;

для частично регулируемых затрат - фиксированный бюджет (три его разновидности);

* *центр инвестиций*

для частично регулируемых затрат - фиксированный бюджет (три его разновидности);

для слаборегулируемых затрат - бюджет капиталовложений.

**Основными достоинствами бюджетирования** являются:

* оказывает положительное воздействие на мотивацию и настрой коллектива;
* позволяет координировать работу предприятия в целом;
* анализ бюджетов позволяет своевременно вносить координирующие изменения;
* дает возможность учитывать ошибки бюджетов прошлых периодов;
* усовершенствует процесс распределения ресурсов;
* дает возможность менеджерам низового звена определить свою роль в организации;
* позволяет вновь принятым работникам установить «направление движения» предприятия, т.е. сопутствует адаптации в новом коллективе;
* является инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов.

**Недостатки бюджетирования** заключаются в следующем:

* различное восприятие бюджетов у разных людей;
* сложность и дороговизна системы бюджетирования;
* если бюджеты не доведены до сведения всех сотрудников, то они не оказывают практически никакого влияния на мотивацию и результаты работы, а воспринимаются только как средство для оценки деятельности работников и отслеживания их ошибок;
* бюджеты требуют от сотрудников высокой производительности труда; сотрудники противодействуют этому, стараясь минимизировать свою нагрузку, а это приводит к конфликтам;
* противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом: если достичь поставленных целей слишком легко, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта для повышения производительности; а если достичь целей очень сложно, - то стимулирующий эффект пропадает, поскольку никто не верит в возможность достижения целей.

Но параллельно с этими недостатками в процессе бюджетирования предприятия могут встретиться **«подводные камни»**:

* политические интриги, которые могут повлиять на распределение ресурсов;
* конфликты между менеджерами подразделений и отделом контроллинга;
* завышение потребностей в ресурсах;
* распространение ложной информации о бюджетах по неформальным каналам.

Следующим этапом контроллинга деятельности предприятия является расчет и анализ отклонений фактических результатов от значений, зафиксированных в бюджетах.

***«Продвинутое бюджетирование» —*** ***объединение «улучшенного бюджетирования» и «вне бюджетирования»***

*«Улучшенное бюджетирование».* Сторонники этой концепции в принципе не подвергают сомнению сам инструмент традиционного бюджетирования. Основные цели, преследуемые в рамках этого подхода, состоят в повыше­нии эффективности, сжатии и упрощении планирования и бюджетирова­ния. Эта эволюционная концепция отличается постоянно вносимыми до­полнительными изменениями, которые осуществляются малыми шагами.

*«Вне бюджетирования».* Основная цель концепции — более эффективное управление предпри­ятием, однако, без бюджетов. Их место заняли следующие инструменты: сбалансированная система показателей, измерение показателей производи­тельности и услуг с ориентацией на процессы, бенчмаркинг и непрерывное планирование. Фокус концепции «вне бюджетирования» направлен на из­менившийся образ мышления руководящих работников. Адаптированные процессы менеджмента и субсидиарность решений отличают эту предпри­нимательскую культуру.

*«Продвинутое бюджетирование» — «улучшенное бюджетирование» и «вне бюджетирования».* Несмотря на критику, которая высказывается в адрес традиционного планирования и бюджетирования, в прошлом этот инстру­мент оправдал себя и полный отказ от него в ближайшее время кажется сомнительным, особенно с точки зрения требований к изменившейся пред­принимательской культуре, которая, как правило, стойко защищается от каких-либо влияний. Поэтому подход продвинутого бюджетирования на­целен на снижение — в среднесрочном плане — значения бюджетов при одновременном и заметном повышении качества планирования и сокра­щении ресурсов на бюджетирование. Эта концепция формирования новых процессов планирования и бюджетирования характеризуется следующими принципами

**Вместо**

* детальных бюджетов для мно­гочисленных объектов
* исключительно годового пери­ода как базы планирования
* автономного стратегического планирования
* исключительно финансовой фокусировки
* фокусировки на подразделе­ниях и предприятии в целом
* приоритетного рассмотрения видов затрат с ориентацией на «вход»
* целей (затрат), имеющих внут­реннюю ориентацию
* жестких (бюджетных) целей

**Предлагаются как лучшее решение**

* глобальные бюджеты и отдельные релевантные детальные бюджеты
* динамичный охват времени
* интегрированное стратегическое пла­нирование
* концентрация на релевантные пока­затели производительности и услуг
* учет всех уровней выполнения работ и оказания услуг
* приоритетное рассмотрение процес­сов с ориентацией на «выход»
* цели, разработанные на основании бенчмаркинга (понимаемый как «учиться у лучших»)

Традиционное планирование и бюджетирование предполагает, что раз­витие окружающей среды можно предвидеть и достоверно оценить и что информация, поступающая в распоряжение плановиков, позволяет соста­вить точные планы. Сегодня такие условия, однако, чаще всего не сущес­твуют, что обусловлено сокращением жизненных циклов продуктов и возрастанием конкуренции. Имеется целый ряд внешних факторов, кото­рые влияют на принятие предприятиями решений, а тем самым и на планирование и бюджетирование. К важнейшим внешним факторам при­надлежат комплексность — количество и разнообразие внешних факторов, которые необходимо учитывать при поиске и принятии решений, и дина­мика — частота, регулярность и важность изменения факторов. ***Вывод***

В силу организационной и технологической цикличности развития, крупные компании в большей степени подвержены внутрифирменным экономическим колебаниям, поэтому система планирования должна учитывать не только конкретные циклы, но и взаимосвязи между ними и их влияние на планируемые результаты. При недостаточном уровне аналитической работы (учета наметившихся тенденций воздействия внутренних и внешних факторов) для принятия плановых решений, в крупных компаниях, как ни в каких других, существует возможность больших материальных потерь, что приводит к необходимости контроллинга как формируемых, так и реализуемых плановых решений.

***Практическая часть.***

**Ситуация 7**

Господин Ашингер, управляющий коммерческой деятельностью акционерного общества «Бисбо» - одного из основных производителей печенья в Германии, изучил динамику товарооборота двух сортов пече­нья с наполнителем «Коктейль» и «Пикник». Он обратил внимание на то, что, хотя торговый оборот общества за последние годы постоянно увеличивался, объем реализации «Коктейля» и «Пикника» довольно длительное время оставался неизменным. Кроме того, расчеты показа­ли, что оба эти сорта печенья являются для фирмы убыточными. В про­шлом году товарооборот «Бисбо» составил 740 000 немецких марок, в том числе объем продаж «Коктейля» и «Пикника» достиг лишь 320 000 марок.

Управляющий по делам торговли г. Штарк считает, что плохие результаты торговли этими сортами печенья вызваны тем, что конкури­рующие фирмы стали продавать схожее по качеству и вкусу печенье в целлофановых пакетиках по 10 шт., в то время как «Коктейль» и «Пик­ник» продавались весом. Он убежден в том, что «Бисбо» могло значи­тельно повысить свой торговый оборот, если бы продавало печенье в такой же упаковке. На основании тщательного анализа возможностей фирмы и результатов изучения конъюнктуры рынка он прикинул, что оборот от реализации обоих сортов печенья в упаковках может возрасти к следующему году до 1 045 000 марок. Г. Штарк 8 лет работал в «Бис­бо» и хорошо знал ситуацию с печеньем на немецком рынке. Каждый год он составлял месячные прогнозы выручки от продаж всех продук­тов, опираясь на торговые отчеты и рекомендации, основанные на изу­чении рынка. В среднем из ежемесячных прогнозов, включающих 87 позиций, отклонение фактической реализации от прогноза в 72 позициях было менее 20%, в 11 позициях оборот был ниже прогнозируемого на 20-70% я в 4 позициях он превышал прогноз на 20-30%.

Технический отдел провел исследование возможностей использо­вания предложенного г. Штарком метода упаковки и счел необходимым приобрести упаковочную машину стоимостью 31 000 марок со сроком эксплуатации 10 лет. Расходы на установку машины составят еще 1200 марок.

При планируемом г. Штарком объеме выпуска печенья в целло­фановых упаковках в 376 000 кг. производственные затраты за год ори­ентировочно составят 7 826 марок, в том числе:

Зарплата

1 000

Материал (48 000 кв.м. целлофана по 0,13 марок за 1 кв.м.) 6 226

Электроэнергия 600

Всего 7 826

Отдел учета затрат составил смету расходов на производство пе­ченья на следующий год. С использованием данного метода упаковки годовой оборот от реализации обоих сортов печенья прогнозируется в количестве 117 000 кг на сумму 650 000 марок. Прямые расходы по из­готовлению этого количества печенья составят для «Коктейля» 299 617 марок, для «Пикника» 320 158 марок. Общие накладные расходы, кото­рые были распределены по действующему для всего предприятия пока­зателю 14,38% от прогнозируемого оборота, ожидаются в сумме 46 735 марок. Отсюда можно предположить, что общие затраты на производст­во обоих сортов печенья в следующем году превысят общие доходы на 63 245 марок, или на 9,73% от оборота (табл. 4).

Таблица 4

Расчет общей величины накладных расходов на производст­во 117 000 кг. печенья «Коктейль» и «Пикник», (марок)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сорт пече­нья | Производ-  ственные расходы | Наклад­ные расходы | Ожидае­мый  оборот | Постоянная часть наклад­ных расходов | | | |
|  |  |  |  | базисный год | | отчетный год | |
|  |  |  |  | сумма | **%** | сумма | **%** |
| «Коктейль» «Пикник» | 299 617  320 158 | 346 352 366 893 | 325 000  325 000 | 21 352 41 893 | 6,57 12,89 | 28 383 4 842 | 9,81 1,29 |
| Итого | 619 775 | 713 245 | 650 000 | 63 245 | 9,73 | 30 225 | 4,65 |

Таблица 4 показывает, что при производстве 117 000 кг печенья на «Коктейль» и «Пикник» приходится в целом лишь 4,65% (14,38-9,73) общих расходов.

Г. Затер, руководитель отдела затрат, предложил свой метод рас­пределения общих расходов. По его методике перед началом года складываются прогнозируемые обороты от реализации всех продуктов. По­сле этого прогнозируются накладные затраты на предполагаемый общий объем выпуска. С помощью обоих прогнозов исчисляется нормативная ставка общей части накладных расходов для всего предприятия. После распределения они прибавляются к переменным затратам по отдельным продуктам. Распределение производят на основе показателей фактиче­ской выручки от реализации. Постоянная часть общих расходов на сле­дующих год по оценкам достигает 7 967 000 марок (см. ниже), а общий оборот – 55 400 000 марок. Отсюда норматив накладных расходов составил 14,38% (7 967 000 : 55 400 000 • 100).

Прогноз постоянной части накладных расходов, марок:

Производственные затраты 2 554 000

Коммерческие расходы 1 245 000

Реклама 410 000

Проценты 80 000

Амортизация 976 000

Прочие расходы 2 702 000

Всего 7 967 000

Г. Ашингер, который обычно не вникал в расчеты затрат на ожи­даемые продукты, удивился, когда узнал, что «Коктейль» и «Пикник» не покрывают расходов на их производство. С госп. Штарком он обговорил возможность отказаться от выпуска этих сортов. Однако они пришли к выводу, что это нежелательно, поскольку оба продукта для ассортимента и престижа «Бисбо» были важны. Тем не менее г. Ашингер усомнился в целесообразности приобретения новой машины, которая вызовет до­полнительные расходы, причем для такой продукции, которая и без того убыточна.

Г. Ашингер продолжал поиски приемлемого варианта, так как знал, что с увеличением объема производства возрастут и его затраты, в том числе и постоянная часть накладных издержек. Его расчеты основы­вались на оценках г. Штарка, которые он считал оптимальными. Со­гласно им объем сбыта «Коктейля» и «Пикника», если они будут продаваться в целлофановых пакетах, достигнет 376 000 кг на общую сумму 1 045 000 марок.

Он прикинул, что предполагаемое увеличение торгового оборота на 395 000 немецких марок приведет к существенному увеличению об­щей суммы накладных расходов, даже в том случае, если их исчислять не по ставке 14,38% после пересчета, а по существующей ставке 4,65%.

Расчеты Ашингера свидетельствовали о том, что эти затраты вырастут как минимум на 18 370 марок, или 4,65% от оборота в 395 000 марок. Экономическая стратегия «Бисбо» исходила из необходимости получе­ния 20% прибыли до налогообложения на вложенные инвестиции в ос­новные средства.

Какое решение приняли бы вы на месте г. Ашингера? Аргументируйте его и подтвердите расчетами.

***Решение.***

Исходя из расчетов г. Штарка и г. Затера можно предположить, что производство печенья «Пикник» и «Коктейль» является для компании невыгодным и в 1, и во 2 случае. Но в подсчетах управляющего по делам торговли, г. Штарка, есть вероятность приобретения выгоды.

Рассмотрим:

1. Оборудование – 31 000 нем. марок

единоразовая оплата

1. Установка обор.-я – 1200 нем. марок
2. Срок эксплуатации: 10 лет
3. Амортизация: 31 000х 1/10=3100 нем. марок/год.
4. Автоматизированное производство сокращает количество рабочей силы в 2 раза: 1000/2=500 нем. марок
5. Прямые расходы на изготовление: «Пикник»-320 158 нем. марок, «Коктейль»-299 617 нем. марок. Общие накладные расходы: 46 735х2=93 470 нем. марок

По подсчетам мы видим, что производство печенья «Пикник» обходится компании дороже на 20 541 нем. марок.

Предположим, что в 1 упаковке 10шт печенья, из которых 5 шт. сорта «Коктейль» и 5 шт. сорта «Пикник»

Расфасовывая в 1 упаковку 2 вида печенья по цене наиболее дорогостоящего, получаем разницу, которая и может являться прибылью.

***Литература***

1. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учеб. Пособие. – М.: Экономистъ, 2006. – 362 с.
2. 5. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 256 с.
3. 6. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование. Пер. с нем. – Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
4. Бородушко И.В., Васильева Э.К. Стратегическое планирование и контроллинг. – СПб.: Питер, 2009. – 192с.: ил. – (Серия «Краткий курс)».
5. Голов С.Ф. Управленческий учет: Учебник. – К.: Либра, 2004. – 576 с.
6. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2009.- 279 с.
7. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2008. – 208 с.