

Учреждение образования «Белорусский государственный экономический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Ректор Учреждения образования
«Белорусский государственный
экономический университет»

 В.Н. Шимов

«16 04» 2011 г.

Регистрационный № УД 35/111 баз.

КОНТРОЛЛИНГ

Учебная программа для специальности
1-25 01 04 «Финансы и кредит»

СОСТАВИТЕЛЬ:

Лемеш С.С., доцент кафедры финансов и финансового менеджмента
Учреждение образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент.

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Шулейко О.Л., заведующий сектором бюджетно-налогового регулирования
Института экономики Национальной академии наук Беларуси, кандидат
экономических наук;

Корженевская Г.М., доцент кафедры налогов и налогообложения
Учреждение образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент.

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой финансов и финансового менеджмента Учреждения образования
«Белорусский государственный экономический университет»
(протокол №9 от 17.03.2011 г.);

Научно-методическим советом Учреждения образования «Белорусский
государственный экономический университет»
(протокол № 5 от «06» 04 2011 г.).

Ответственный за выпуск: Лемеш С.С.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Актуальность введения данного курса в учебный план специальности «Финансы и кредит» обусловлена постепенно происходящим в отечественной экономике процессом переориентации целей, методов и практики ведения бизнеса от директивной направленности к рыночной, что сопровождается изменением роли и предназначения основных функций и систем управления. В современных условиях ужесточения конкуренции на внешних и внутренних рынках, в условиях роста цен на энергосырьевые ресурсы и ускорения НТП возникает проблема гарантированности достижения целей организации, формируемых собственниками, государством и обществом. Решение обозначенной проблемы реализуется с помощью контроллинга. Он обеспечивает информационно-аналитическую и методическую поддержку процесса принятия управленческих решений, что значительно повышает их качество и, тем самым, приводит к росту конкурентоспособности организаций.

На сегодняшний день система контроллинга внедрена в большинстве крупных европейских и американских форм, а также во многих средних и мелких. Преимущества и незаменимость данной системы для оптимизации финансового результата ведения бизнеса обусловила ее постепенное распространение и в отечественной экономической среде. Знание студентами новых инструментов финансового управления организацией и умение пользоваться ими повышает их конкурентоспособность на рынке труда.

Таким образом, дисциплина «Контроллинг» является одной из основных при подготовке специалистов финансового профиля.

Цель дисциплины – формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков по вопросам процесса организации и реализации системы контроллинга в организациях.

В процессе изучения курса ставятся следующие задачи:

- изучить методы организации, ведения и поддержания системы контроллинга в организации;
- изучить факторы (экономические законы, научные подходы и др.), влияющие на эффективность функционирования системы контроллинга;
- получить практические навыки в применении методических вопросов разработки системы контроллинга при помощи проигрывания конкретных ситуаций и решения практических задач;
- закрепить полученные знания с целью их применения на практике после окончания учебы.

Представленная программа включает основные разделы контроллинга, рассматриваемые зарубежными авторами: методики и расчетно-аналитические модели управления затратами и финансовыми результатами деятельности организации, методики бюджетирования и управления по отклонениям, систему сбалансированных показателей и другие.

В результате изучения данной дисциплины студенты должны знать:

- содержание, задачи и современные принципы организации контроллинга в организациях;
- порядок формирования стратегических и оперативных целей в системе контроллинга;
- инструментарий контроллера в организации по управлению затратами и финансовыми результатами организации на стратегическом и оперативном уровнях;
- виды бюджетов организации, принципы их составления и регламент бюджетного процесса организации;
- особенности применения контроллинга в организациях различных отраслей народного хозяйства (промышленность, торговля, транспорт, сельское хозяйство, финансовые организации).

Основываясь на полученных знаниях, студенты должны уметь:

- формировать согласованные между собой стратегические и оперативные цели организации, руководствуясь требованиями к степени их достижения;
- применять на практике инструментарий контроллера для управления затратами и финансовыми результатами в различных ситуациях коммерческой деятельности организации;
- осуществлять процесс бюджетирования в организации;
- определять особенности реализации контроллинга в организации;
- адаптировать полученные знания для организаций с учетом специфики различных отраслей народного хозяйства: промышленность, торговля, транспорт, сельское хозяйство, банки.

Успешное изучение курса возможно в его увязке со следующими дисциплинами:

«Финансы организаций», «Финансовый менеджмент», «Бухгалтерский учет», «Анализ хозяйственной деятельности», «Ценообразование», «Налоги и налогообложение», «Экономика предприятия», другие специальные дисциплины.

Всего часов по дисциплине – 180, из них всего часов аудиторных – 76, в том числе 40 часов – лекции, 36 часов – практические занятия.

Рекомендуемая форма контроля - экзамен.

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛИНЫ КОНТРОЛЛИНГ

Наименование тем	Всего часов	Лекции	Практич. занятия
<i>Раздел 1. Понятие контроллинга</i>			
1. Контроллинг в системе управления организацией	4	4	–
2. Внедрение системы контроллинга в организации	2	2	
<i>Раздел 2. Постановка системы бюджетирования</i>			
3. Бюджетирование в организации	8	4	4
4. Бюджетный контроль и управление по отклонениям	6	2	4
<i>Раздел 3. Управление затратами в системе контроллинга</i>			
5. Нормирование затрат (стандарт-костинг)	8	4	4
6. Управление затратами по усеченной себестоимости (директ-костинг)	4	2	2
7. Анализ соотношения прибыли, затрат и объема продаж (CVP – анализ)	8	4	4
8. Принятие решений с помощью средств управленческого учета	4	2	2
9. Попроцессное управление затратами (ABC-костинг)	4	2	2
10. Целевое управление затратами (таргет-костинг)	4	2	2
<i>Раздел 4. Стратегические аспекты контроллинга</i>			
11. Оценка результатов деятельности	6	2	4
12. Система сбалансированных показателей (ССП) и обеспечение реализации стратегии организации (финансово-экономические аспекты)	4	2	2
<i>Раздел 5. Объекты контроллинга</i>			
13. Проектный и инвестиционный контроллинг	6	2	4
14. Контроллинг персонала	2	2	
<i>Раздел 6. Отраслевые особенности контроллинга</i>			
15. Контроллинг в финансово-кредитных организациях	3	2	1
16. Особенности контроллинга в торговых, сельскохозяйственных и транспортных организациях	3	2	1
ИТОГО	76	40	36

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Раздел 1. Понятие контроллинга

Тема 1. Контроллинг в системе управления организацией

Понятие контроллинга. Сущность, цели и задачи контроллинга в организациях. Соотношение между понятиями «контроллинг» и «управленческий учет». Теоретические и практические предпосылки создания системы контроллинга за рубежом и в Беларуси. Эволюция научных концепций контроллинга. Роль контроллинга в построении системы управления организацией. Структура и содержательная характеристика разделов контроллинга. Преимущества и недостатки системы контроллинга.

Функции и задачи контроллинга.

Виды контроллинга: стратегический и оперативный контроллинг. Инструменты стратегического контроллинга. Инструменты оперативного контроллинга. Виды оперативного контроллинга: финансовый и организационный. Основные функции финансового контроллинга.

Основные специфические методы контроллинга: бенчмаркинг; стоимостной анализ; портфельный анализ; анкетирование; СОФТ – анализ; АВС – анализ; XYZ – анализ; анализ точки безубыточности; метод расчета сумм покрытия.

Тема 2. Внедрение системы контроллинга в организации

Место контроллинга в организационной структуре управления организацией. Факторы и предпосылки формирования системы контроллинга в организации.

Фазы внедрения контроллинга: принятие решения, формирование инструментария, «вживание» контроллинга в текущую деятельность, упрочение позиций, рост значимости и объема функций контроллинга. Темпы внедрения контроллинга.

Структура и состав службы контроллинга. Требования к специалисту по контроллингу. Достоинства и недостатки различных вариантов организации службы контроллинга. Возможные варианты внедрения контроллинга.

Информационные потоки в системе контроллинга. Внешняя деловая среда. Внутренняя деловая среда. Внутренние источники информации.

Раздел 2. Постановка системы бюджетирования

Тема 3. Бюджетирование в организации

Понятие бюджетирования и его значение в финансовой работе организации.

Бюджетирование как составная часть процесса планирования. Принципы построения системы бюджетирования. Цель процесса бюджетирования. Выделение центров финансовой ответственности и финансового учета. Достоинства и недостатки финансовой структуры организации.

Виды бюджетов организации: основные, операционные, вспомогательные. Сводные бюджеты (мастер-бюджеты) организации.

Последовательность бюджетного процесса. Методика составления бюджета продаж. Методика составления бюджета производства (производственной программы). Методика составления бюджета производственных запасов. Методика составления бюджета закупок материалов. Методика составления бюджета трудовых затрат и программы привлечения работников. Методика составления бюджета операционных затрат. Методика составления бюджета общепроизводственных расходов. Методика составления бюджета коммерческих и административных расходов. Методика составления инвестиционного бюджета.

Основные бюджеты организации: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, расчетный баланс.

Этапы разработки системы бюджетирования. Формирование финансовой структуры. Создание структуры бюджетов. Формирование проекта бюджета, его оценка и утверждение. Внедрение системы бюджетирования.

Автоматизация бюджетирования.

Практика использования бюджетирования в организациях Беларуси и стран СНГ: основные проблемы и пути их решения.

Тема 4. Бюджетный контроль и управление по отклонениям

Виды контроля: предварительный, текущий и заключительный. Основные принципы и инструменты контроля. Формы бюджетного контроля. Контроль с прямой и обратной связью.

Понятие и значение отклонений в управлении организацией. Планирование, мониторинг, выявление, анализ отклонений, как основной набор действий по обеспечению достижения целей организации.

Первый уровень анализа: статичный бюджет. Второй уровень анализа: гибкие бюджеты. Приведение к различным уровням объема производства. Третий уровень анализа: детализация отклонений.

Виды отклонений. Абсолютные отклонения. Относительные отклонения. Селективные отклонения. Кумулятивные отклонения. Отклонения, ориентированные на временном горизонте.

Критерии значимости отклонений. Понятие границ терпимости. Основные методы определения границ терпимости по различным видам отклонений. Разделение сфер ответственности сотрудников и менеджеров организации за различные отклонения.

Раздел 3. Управление затратами в системе контроллинга

Тема 5. Нормирование затрат (стандарт-костинг)

Отечественные и зарубежные классификации затрат, используемых в оперативном контроллинге.

Модели калькулирования себестоимости продукции: полного и частичного распределения затрат. Методы калькулирования себестоимости продукции по объектам калькулирования и способам расчета. Позаказный метод расчета себестоимости. Попроцессный метод. Попередельный метод.

Стандарт-костинг как система учета затрат и калькуляции себестоимости с использованием нормативных затрат. Принципы стандарт-костинга. Достоинства калькулирования по нормативным затратам (стандарт-костинг).

Нормативный метод калькулирования себестоимости. Сходства и различия системы «стандарт-костинг» и отечественного нормативного учета затрат на производство.

Тема 6. Управление затратами по усеченной себестоимости (директ-костинг)

История возникновения директ-костинга и его использование в разных странах. Простой и развитой директ-костинг. Подходы к формированию маржинальной прибыли в простом директ-костинге: одноступенчатый (французский) и двухступенчатый (американский). Преимущества и недостатки директ-костинга. Отчет о прибылях и убытках при маргинальном подходе и в системе учета полных затрат.

Основы принятия управленческих решений на базе директ-костинга. Ассортиментная политика. Ценовая политика. Производственная кооперация. Расширение производства. Капитальные вложения.

Тема 7. Анализ соотношения прибыли, затрат и объема продаж (CVP – анализ)

Постоянные, переменные и смешанные затраты. Анализ поведения затрат: суммарных и на единицу продукции. Коэффициент реагирования затрат.

Методы разделения затрат на постоянные и переменные части: аналитические и статистические. Статистические методы деления общей суммы затрат на постоянные и переменные: метод минимальной и максимальной точки (метод мини-макси); графический (визуальный) метод; метод наименьших квадратов.

Директ-костинг как база анализа соотношения «затраты – объем – прибыль» (CVP-анализа, ЗОП-анализа). Сущность и сфера применения CVP-анализа. Ключевые элементы CVP-анализа: маржинальный доход, порог рентабельности (точка безубыточности), производственный левверидж, маржинальный запас прочности. Способы определения величины маржинального дохода. Средняя величина маржинального дохода. Норма маржинального дохода. Методы расчета точки безубыточности (порога рентабельности): графический, уравнений, маржинального дохода. Использование данных анализа в целях принятия управленческих решений.

Тема 8. Принятие решений с помощью средств управленческого учета

Понятие релевантности. Определение релевантных издержек по основным производственным материалам. Определение релевантных издержек на труд основных работников. Приростные, неприростные затраты и издержки производства при неполном использовании производственных мощностей. Релевантный диапазон.

Ограничивающие факторы. Принятие решений при наличии в организации внутренних ограничений ("узких мест").

Методики перспективного анализа в директ-костинге. Принятие специальных решений о ценах реализации продукции и определение допустимых скидок. Анализ оптимальной ассортиментной программы выпуска при ограничениях на мощность. Принятие решения о прекращении производства определенного вида продукции.

Тема 9. Попроектное управление затратами (ABC-костинг)

Полное распределение накладных затрат: традиционная методология. Понятие ставки распределения накладных затрат. Показатели учета объема продукции. Первичное и вторичное распределение накладных затрат. Недостатки традиционного способа распределения накладных затрат.

Принципы проектного учета затрат (понятие ABC-костинг). Модель двухуровневого распределения косвенных затрат в ABC-костинге. Выявление факторов (драйверов) затрат. Расчет ставок затрат по процессам.

Сопоставление калькулирования традиционным и ABC-методом.

Тема 10. Целевое управление затратами (таргет-костинг)

Основные принципы системы целевого управления затратами (таргет-костинг). История возникновения и практика использования данного инструмента в мире.

Понятия целевой цены, целевой прибыли и целевых затрат. Определение целевой цены. Факторы, влияющие на целевую цену. Исчисление целевой прибыли.

Методики таргет-костинга. Методы определения целевых затрат: рыночный, конкурентно ориентированный, внутрипроизводственный, нормативный и координирующий. Принципы системы таргет-костинг.

Понятие обратной калькуляции и принципы ее составления. Анализ целевых затрат. Графические методы анализа в таргет-костинге. Достоинства таргет-костинга.

Практическая реализация системы целевого управления затратами в отечественной экономике.

Раздел 4. Стратегические аспекты контроллинга

Тема 11. Оценка результатов деятельности

Виды финансового анализа. Основные этапы финансового анализа. Системы финансового анализа: горизонтальный, вертикальный, сравнительный анализ; анализ коэффициентов; интегральный анализ.

Основные показатели оценки эффективности работы подразделений. Финансовая оценка состояния бизнеса. Экономическая добавленная стоимость. Рентабельность инвестированного капитала. Суммарный денежный поток. Рентабельность активов. Рентабельность собственного

капитала. Остаточный доход. Рыночная стоимость. Прибыль на акцию. Методика расчета показателей. Преимущества и недостатки.

Системы финансовых показателей: логико-дедуктивные и эмпирико-индуктивные. Системы ROI (DuPont), RL, ZVEI, EVA, Beaver, Weibel, CAMEL и др.

Виды управленческой отчетности и способы представления аналитической информации и показателей в отчетах.

Основы сегментации в организациях. Децентрализованное управление (управление по центрам ответственности). Центры затрат, прибыли и инвестиций. Положительные и отрицательные стороны сегментации.

Тема 12. Система сбалансированных показателей (ССП) и обеспечение реализации стратегии организации (финансово-экономические аспекты)

Сущность системы сбалансированных показателей и ее связь со стратегическим контроллингом. Финансовые и нефинансовые показатели оценки эффективности работы организаций. Элементы ССП. Основные перспективы ССП: «Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы», «Обучение и карьерный рост (Потенциал)». Построение причинно-следственных связей стратегической карты. Стратегические темы организации.

Стратегические цели развития организации. Разработка стратегических мероприятий для реализации намеченных целей. Выбор блоков ключевых показателей (индикаторов) и определение их целевых значений.

Внедрение и особенности использования ССП в организации.

Раздел 5. Объекты контроллинга

Тема 13. Проектный и инвестиционный контроллинг

Понятие инвестиционного бюджетирования.

Основные понятия стоимости денег во времени. Факторы, влияющие на стоимость денег во времени. Значимость ставки дисконтирования в адекватной оценке стоимости денег во времени. Основные подходы к обоснованию ставки дисконтирования.

Принципиальный подход к оценке инвестиционных проектов. Статичная и динамическая системы показателей оценки эффективности инвестиций.

Основные статические показатели оценки инвестиционных проектов. Сравнение расчетной нормы доходности и срока окупаемости.

Основные динамические показатели оценки инвестиционных проектов. Сравнение чистой приведенной стоимости и внутренней нормы рентабельности.

Типы стратегий финансирования. Консервативная стратегия финансирования. Агрессивная стратегия финансирования. Стратегия финансирования методом хеджирования. Соотношение риска и доходности при различных стратегиях финансирования.

Общие подходы к определению стратегии инвестиционной деятельности. Рационализация капитала и последующий аудит.

Тема 14. Контроллинг персонала

Цели и задачи контроллинга персонала. Базовые функции контроллинга персонала: информационно-обеспечивающая, плановая, управляющая, контрольно-аналитическая.

Инструменты контроллинга персонала. Контроллинг потерь рабочего времени. Сравнение показателей.

Раздел 6. Отраслевые особенности контроллинга

Тема 15. Контроллинг в финансово-кредитных организациях

Выделение центров финансовой ответственности в банковской сети, направленное на повышение уровня координации и взаимодействия работы филиалов с головной организацией.

Банковская калькуляция. Метод рыночной процентной ставки и его применение для калькуляции сумм покрытия и расчета эффективной процентной ставки.

Контроллинг рентабельности банка. Определение целевых индикаторов в менеджменте рентабельности. Декомпозиция целевой рентабельности собственного капитала в ROI, индикаторы общепанковские и по отдельным организационным единицам. Вывод плановой и минимальной маржи для структур, работающих с клиентами. Калькуляция по отдельным клиентским операциям. Затраты на риск и премия на риск.

Контроллинг рисков. Модели измерения и ограничения банковских рисков. Индикаторы системы управления рисками: RORAC и RAROC.

Особенности применения ССП в банках. Формирование стратегии и ее финансово-экономическое обоснование.

Тема 16. Особенности контроллинга в торговых, сельскохозяйственных и транспортных организациях

Контроллинг в торговых организациях. Система ключевых индикаторов деятельности организаций торговли и сервиса. Измерение результативности работы персонала (менеджеров по сбыту, продавцов, консультантов), «квалификационный контроллинг». Планирование, регулирование и контроль ассортимента (повторное включение или исключение отдельных видов товаров в продуктовый портфель) и общее управление товарными группами. Контроллинг использования площадей, основанный на показателях рентабельности и оборачиваемости единицы площади торгового помещения. Контроллинг складского хозяйства. Прием и отгрузка товара, логистические системы.

Контроллинг в сельскохозяйственных организациях. Особенности формирования затрат в сельском хозяйстве. Расчет сумм покрытия по различным калькуляционным единицам. Применение директ-костинга для анализа эффективности использования посевных площадей. Построение систем ключевых показателей деятельности сельскохозяйственной организации.

Контроллинг в транспортной компании. Логистические основы функционирования транспорта. Целевые индикаторы работы транспортной организации. Калькулирование сумм покрытия по различным объектам учета и анализа на транспорте. Разработка систем управления активами транспортной компании.

ЛИТЕРАТУРА

Основная:

1. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др.; под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 279 с.
2. Контроллинг: учебник / под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько –М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
3. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horváth & Partners; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
4. Лебедев, П.В. Контроллинг: теория, методика, практика/ Лебедев П.В. – Минск, УП «ИВЦ Минфина», 2001. – 152 с.
5. Фольмут, Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Фольмут Х.Й., Пер.с нем./Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с.
6. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Хан Д., Хунгенберг Х. Пи К. – 6-е перераб. и расшир. изд.: пер. с нем./ под ред. Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича и др. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.

Дополнительная:

1. Апчёрч, А. Управленческий учет: принципы и практика: Пер. с англ./ Под ред. Я. В. Соколова, И. А. Смирновой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 952 с.
2. Управленческий учет / Аткинсон Э.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Янг М. С., 3-е издание.: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 880 с.
3. Бочаров, В. В. Финансовый инжиниринг / Бочаров В. В. – СПб.: Питер, 2004. – 400 с.
4. Брег, С. Настольная книга финансового директора: Пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 536 с.
5. Бюджетирование: шаг за шагом / Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е. – СПб.: Питер, 2005. – 448 с.
6. Дайле, А. Практика контроллинга / Дайле А. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
7. Друри, К. Управленческий и производственный учет / Друри К. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 1071 с.

8. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан Р., Нортон Д. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с.
9. Красова, О.С. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии: практ. пособие / Красова О.С.– 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2007. – 169 с.
10. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Манн Р., Майер Э. ; Пер. с нем. Ю. Г. Жукова / Под ред. и с предисл. д-ра экон. наук В. Б. Ивашкевича. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 304 с.
11. Николаева, С. А. Принципы формирования и калькулирования себестоимости/ Николаева С. А. – М.: Аналитика-Пресс, 1997. – 144 с.
12. Петренко, С.Н. Контроллинг / Петренко С.Н. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2004. – 328 с.
13. Практика управленческого учета: опыт европейских компаний/ Т. Аренс, У. Аск, А. Барретта и др.; Общ. ред.: Т. Гроот и К. Лукка; Пер. с англ.: К. Юрашкевич и др. – Мн.: Новое знание, 2004. – 416 с.
14. Управление затратами на предприятии: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. / Лебедев В.Г., Дроздова Т.Г., Кустарев В.П., Асаул А.Н., Осорьева И.Б.; Под общ. ред. Краюхина Г. А. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2003. – 256 с.
15. Управленческий учет: учебное пособие / под ред. А. Д. Шеремета. – 2-е изд., испр. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2004. – 512 с.
16. Финансы предприятий: учеб. пособие / Н. Е. Заяц, Т. И. Василевская, Т. Е. Бондарь и др.; под общей редакцией Н. Е. Заяц, Т. И. Василевской. – Мн.: Вышэйшая школа, 2006. – 528 с.
17. Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учет, – 10-е изд./ Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 1008 с.
18. Хруцкий В. Е., Гамаюнов В. В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 464 с.
19. Журнал «Контроллинг» (Россия).
20. Журнал «Управленческий учет» (Россия).

Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт. Бібліятэка.
Белорусский государственный экономический университет. Библиотека.
Belarus State Economic University. Library.

<http://www.bseu.by>