

УДК 61:07-8/255

Талах Т.А., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

ВПЛИВ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОРГАНІЗАЦІЮ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ

У статті наведено основні підходи до організації управлінського аналізу з позиції стратегії підприємства з метою прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: стратегія підприємства, аналіз, маржинальний прибуток, точка беззбитковості, запас фінансової стійкості.

Talach T.

INFLUENCE OF STRATEGY OF ENTERPRISE ON ORGANIZATION OF ADMINISTRATIVE ANALYSIS

In the article basic approaches over are brought to organization of administrative analysis from position of strategy of enterprise with the purpose of acceptance of administrative decisions.

Key words: strategy of enterprise, analysis, income, break-even point, supply of financial firmness.

Talach T.A.

ВЛИЯНИЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОРГАНИЗАЦИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА

В статье приведены основные подходы к организации управленческого анализа с позиции стратегии предприятия с целью принятия управленческих решений.

Ключевые слова: стратегия предприятия, анализ, маржинальная прибыль, точка безубыточности, запас финансовой стойкости.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями У основі управління бізнесом лежить розробка стратегії, її адаптації до умов ринку. Розробка стратегії на рівні організації - це діяльність, якою організація займатиметься. Процес вибору цільових клієнтів організації і основних операційних рішень базується на вивченні ринку визначенні асортименту продукції, що випускається.

Talach T.A.

Конкретизація цільових клієнтів організації, а також тактичних або оперативних інструментів, які будуть використовуватися для роботи з ними, визначає вимоги, що пред'являються до організаційних операційних систем. Цільова група клієнтів і метод їх обслуговування організацією визначають вимоги до процесів і продуктів.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Проблема організації управлінського аналізу підприємством завжди була об'єктом гострої уваги з боку вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Значний вклад в дослідження теоретичних і практичних питань управлінського аналізу внесли такі учені як: А.Ф. Аксененко, І.М. Баканов, Б.І. Валуев, М.А. Бахрушина, В.І. Вокк, В.Б. Івашкевич, М.П. Кондраков, М.В. Мірошник, А.С. Наринський, В.Ф. Палій, В.І. Петрова, Г.А. Пруденский, Я.В. Соколов, Н.Н. Філіпова, А.Д. Шеремет та ін.

Великі заслуги в становленні і розвитку наукових основ інформаційного забезпечення управлінського аналізу належать К. Друри, Э. Майєру, Р. Манну, Дж. Фостеру, Ч.Т. Хорнгрену, Ентоні А Аткінсону, Раджив Д. Банкеру та ін.

Відаючи належне великому внеску цих учених у вирішення цієї проблеми, необхідно відмітити, що багато питань досліджено без урахування ринкових стосунків, що склалися, в країні, а тому вони не знайшли відповідного визнання на практиці унаслідок неможливості їх застосування або отримання на їх основі невідповідних дійсності результатів.

Цілі статті. Зважаючи на вищесказане, метою даної статті є визначення особливостей стратегії підприємств та її вплив на організацію управлінського аналізу.

Вклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих результатів. Формування асортименту, як свідчить практика, може здійснюватися різними методами, залежно від масштабів збуту, специфіки виробництва продукції, цілей і завдань, що стоять перед виробником. В той же час їх об'єднує те, що управління асортиментом зазвичай підпорядковане керівникові служби маркетингу.

Гостре питання стоїть для підприємства-виробника - чи потрібно розробляти стандартний товар, придатний для усіх відібраних ринків, або пристосовувати його до специфічних вимог і особливостей кожного окремого сегмента, створюючи для цього певне число модифікацій базового виробу. І у тому, і в іншому випадках є свої плюси і мінуси. Так, хоча створення стандартного товару, єдиного для

усіх ринків, дуже привабливо, але це нерідко практично нездійсненно. В той же час політика диференціації не виправдовує себе економічно там, де умови ринку дозволяють здійснювати часткову або повну стандартизацію (універсалізацію) виробу.

До вигод такого роду стандартизації товару слід віднести: зниження витрат на виробництво, розподіл, збут і обслуговування; уніфікацію елементів комплексу маркетингу; прискорення окупності капіталовкладень та ін. Неповне використання (порівняно з диференціацією) потенційних можливостей ринку, недостатньо гнучка реакція маркетингу на ринкові умови, що міняються, в цьому випадку стримують нововведення.

Диференціація, або модифікація, товару дозволяє більш повно використовувати "поглинаючі" можливості ринків з урахуванням специфіки їх вимог в окремих регіонах країни і зарубіжних країнах, заповнювати ті товарні ніші, де немає конкуренції або вона незначна. Отже, використання стандартизації, диференціації або їх поєднання залежить від конкретних умов діяльності виробника і визначається кінцевим результатом - рівнем економічної ефективності збуту і його обсягом, що досягаються за допомогою цих методів.

Ще один важливий елемент асортименту і в цілому товарної політики - вилучення з програми неефективних товарів. Вилучатися можуть товари, морально застарілі і економічно неефективні, хоча і, можливо, що мають деякий попит. Ухваленню рішення про вилучення або залишення товару в програмі підприємства передують оцінка якості показників кожного товару на ринку. Ухвалення остаточного рішення про вилучення товару з програми або про продовження його продажів можна спростити, якщо вже на стадії розробки виробу встановити кількісні вимоги до нього: рівень (норматив) окупності, обсяг продажів і/або прибутку (з урахуванням повних витрат ресурсів). Якщо товар перестає відповідати цим критеріям, то тим самим визначається і характер рішення за його вилученням.

Товар, що вичерпав свої ринкові можливості, вчасно не вилучений з виробничої програми, приносить великі збитки, вимагаючи отримання результату, не відповідного до витрат засобів, зусиль і часу. Тому, якщо виробник не матиме чіткої системи критеріїв вилучення товарів з виробничо-збутової програми і систематично не проводитиме аналіз товарів, що виготовляються і реалізуються, то його асортимент неминуче виявиться "переобтяженим" неефективними виробами з усіма негативними наслідками для

виробника, що впливають звідси .

Різні аспекти асортиментної політики розглядалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, чії роботи внесли відповідний внесок до дослідження проблем управління асортиментом.

Для проведення аналізу методів формування товарного асортименту, використовуваних в маркетингу, доцільно виділити і розглянути детальніше методи, запропоновані такими авторами, як Ф. Котлер, Е. Дихтль і Х. Хершген, П. С. Завьялов. Викладені у зазначених роботах методи, відрізняються між собою принципово і тому дають досить повне уявлення досліджуваної проблеми.

Методика управління асортиментом Ф. Котлера, найбільш відомого у всьому світі фахівця в області маркетингу, складається з двох етапів:

1. Аналіз товарної лінії.

Цей етап включає постійний збір інформації про обсяг продажів і прибутку по кожній товарній одиниці, а також визначення частки окремих товарних одиниць в обсязі продажів і прибутку товарної лінії. Висока частка обсягу продажів, що доводиться на декілька товарних одиниць, означає уразливість товарної лінії.

На цьому етапі також необхідно визначити ринковий профіль товарної лінії, тобто будуватися карта позиціонування, яка відбиває позиції товарної лінії підприємства по відношенню до продукції конкурентів. Ця карта корисна для вироблення ринкової стратегії товарної лінії. Вона показує, які товари безпосередньо конкурують з товарами інших фірм.

2. Ухвалення рішень про довжину товарної лінії, необхідність оновлення, коригування або скорочення.

На основі результатів проведеного аналізу приймається рішення про довжину товарної лінії. Критерієм оптимальної довжини є загальний прибуток підприємства. Відповідно до методики товарна лінія вважається короткою, якщо, додавши до неї нові товарні одиниці, можна збільшити прибуток, і занадто довгою, якщо скорочення кількості товарних одиниць веде до зростання прибутку. При цьому враховуються стратегічні цілі компанії : компанії, прагнучі завоювати велику частку ринку або знаходяться в пошуку зростаючих ринків, віддають перевагу довгим товарним лініям, навіть якщо деякі товари не приносять прибутку. Компанії, що прагнуть до високої прибутковості, віддають перевагу коротшим товарним лініям, що

складаються з високорентабельних товарів.

Організація може збільшити довжину товарної лінії двома способами: витягуванням і доповненням. Товарна лінія будь-якої фірми є частиною загального товарного асортименту, пропонованого галуззю в цілому. Витягування товарної лінії має місце, коли компанія подовжує товарну лінію за межі займаного цінового рівня вниз, вгору або в обох напрямках.

а) Витягування вниз - це подовження товарної лінії за рахунок товарів нижчого рівня. Багато компаній, що спочатку займають верхні рівні ринку, потім витягають товарні лінії вниз, щоб охопити і нижчі рівні. Проте слід мати на увазі, що продаж дешевшої продукції може вплинути на обсяги продажів дорогих товарів і навіть витіснити їх з ринку.

б) Витягування вгору - подовження товарної лінії за рахунок товарів більш високого рівня. Фірми, що займають нижню частину ринку, можуть застосовувати цей спосіб, якщо спостерігається прискорення зростання прибутку, поява нових можливостей заявити про себе як про компанію, що пропонує повний асортимент цих товарів. Проте покупці можуть не повірити, що фірма-новачок в змозі забезпечити ринок товарами високої якості.

Витягування в двох напрямках - припускає збільшення асортименту за рахунок освоєння одночасно як дорожчих, так і більш дешевих товарів. Таке рішення буде ефективним для фірми, яка обслуговує середній рівень ринку, оскільки дозволить їй захопити лідерство на ринку.

Наповнення товарної лінії означає збільшення асортименту шляхом додавання нових товарних одиниць у рамках існуючого цінового діапазону. Причинами наповнення товарної лінії в основному є наступне: прагнення збільшити прибуток; прагнення завантажити невживані виробничі потужності; прагнення зайняти лідируючі позиції в галузі, пропонуючи вичерпний асортимент; бажання зайняти вільні ринкові ніші, обмеживши доступ до них конкурентів.

Проте тут існує ризик "канібалізму" одних товарів іншими, а також введення в оману клієнтів компанії. Отже, щоб виключити небажаний ефект взаємодії товарів-субститутів необхідно надавати кожній товарній одиниці чітко помітні характеристики.

Оновлення товарної лінії припускає включення в асортимент нових або модернізованих виробів. Основна мета удосконалення товарів полягає в запобіганні міграції покупців у бік більш цінних,

дорогих товарів. Тут необхідно вирішити чи оновлювати товарну лінію по частинах або цілком.

Модернізація окремих товарів дозволяє фірмі аналізувати реакцію покупців і дилерів на новий стиль продукції, вона у меншій мірі відбивається на поточних витратах фірми, проте її неможливо приховати від конкурентів. Головним завданням стає визначення точного часу виходу на ринок модернізованого або нового товару - не занадто рано, щоб не завдати збитку продажам поточного асортименту, але і не надто пізно, до того як новий товар конкурентів придбає високу репутацію.

Скорочення товарної лінії, тобто вилучення з асортименту окремих товарних одиниць. Таке рішення компанія приймає в основному з двох причин: наявність збиткових одиниць в товарному асортименті або дефіциті виробничих потужностей.

Погоджуючись з точкою зору автора цієї роботи, варто відмітити недостатню формалізацію пропонованого підходу до рішення асортиментної задачі, відсутність кількісних оцінок в пропонованій методиці.

Е. Дихтль і Х. Хершген також пропонують формувати асортимент з урахуванням економічних цілей підприємства, тобто на основі критеріїв максимізації прибутку, збільшення обсягу збуту та ін. [3]. Вони розрізняють два напрями оцінки товарів на базі цілей підприємства: кількісна оцінка, заснована на обліковій інформації і оцінка на основі інформації про зовнішнє середовище, тобто дослідження ринкового сприйняття асортименту. Перший напрям складається з:

1. Аналіз структури збуту. Збут є найважливішим показником діяльності підприємства, він входить в розрахунок інших показників як складова частина або вихідна величина. Аналіз збуту показує абсолютне і відносне значення окремих товарів і асортиментних груп в загальному обсязі збуту, а також показує відхилення від планових величин і показників за минулі періоди. Як інструмент для аналізу структури збуту використовується АВС - аналіз, оснований на законі Парето: 20% складових будь-якого явища на 80% обумовлюють його виникнення.

Відповідно до цього аналізу, продукція поділяється на три класи за вибраними критеріями (збут, прибуток, покриття витрат).

Результати АВС - аналізу дозволяють зробити певні висновки:

1. Пріоритетні товари, що входять до групи А, необхідно

активніше просувати, розмістити у вигіднішому місці на вітрині;

2. З точки зору витрат може бути доцільно, щоб збут був сконцентрований на малій кількості продуктів. З іншого боку, в цьому випадку ризик може бути недостатньо розподілений, необхідний баланс;

3. Продукти, що потрапили в область 3, є кандидатами на виключення (у разі, якщо цьому не заважають інші міркування - асортимент, зв'язки між продуктами і т. д.).

Проте необхідно враховувати, що обсяг збуту не є показником ефективності діяльності підприємства, він характеризує лише її масштаб. Тому в цілях точнішої оцінки економічного внеску продуктів застосовують ABC - аналіз за таким показником як покриття витрат.

2. Аналіз безбитковості. Розрахунок витрат і прибутків дозволяє визначити, який товарний асортимент, при виконанні певних умов принесе максимальний або; достатній, з точки зору, підприємства дохід. Для аналізу безбитковості виробництва використовується модель витрати - обсяг - прибуток, який характеризує залежність витрат, виручки і прибутку підприємства від обсягу виробництва і продажів продукції (робіт, послуг)[2]. Все витрати підприємства можна розділити на дві групи: змінні і постійні.

Загальні витрати дорівнюють сумі постійних і змінних витрат. Формули наступні:

$$V = v \cdot Q \quad (1)$$

$$C = V + F = v \cdot Q + F \quad (2)$$

де V , v - змінні витрати на обсяг і одиницю випуску і продажів продукції;

Q - обсяг випуску і продажів продукції (робіт, послуг);

$F = \text{const}$, тобто постійні витрати;

C - сумарні витрати.

Залежність змінних (v) і постійних (f) витрат на одиницю продукції від обсягу діяльності характеризується наступними формулами: при $v = \text{const}$

$$F = F/Q \quad (3)$$

$$c = v + f = v + F/Q \quad (4)$$

На основі залежності витрат від обсягу виробництва можна визначити залежність прибутку від обсягу: адже прибуток підприємства - це різниця між виручкою (S) і витратами. Виручка (S) змінюється прямо пропорційно обсягу продажів. При обсязі виробництва і продажів $Q = Q^*$ виручка дорівнює витратам, а

прибуток підприємства нульовий. Це - точка беззбитковості. Значення Q^* можна розрахувати аналітичним шляхом. Прибуток підприємства можна визначити за формулою:

$$\Pi = S - C = S - V - F = p \cdot Q - v \cdot Q - F \quad (5)$$

де p - ціна одиниці продукції;

Π - прибуток.

Q^* відповідає такому обсягу випуску, при якому $\Pi = 0$:

$$p \cdot Q^* - v \cdot Q^* - F = 0 \quad (6)$$

$$Q^* = F / (p - v) \quad (7)$$

Величина $(p - v)$ - різниця між ціною одиниці продукції і змінними витратами на її виробництво - називається маржинальним прибутком на одиницю продукції, або питомим маржинальним прибутком. Маржинальний прибуток на обсяг випуску можна визначити за формулою:

$$M = S - V = Q^* \cdot (p - v) \quad (8)$$

де M - маржинальний прибуток.

Якщо обсяг виробництва і продажів продукції менше точки беззбитковості Q^* , маржинального прибутку не вистачає на покриття усіх постійних витрат і підприємство працює із збитком. У точці беззбитковості обсяг маржинального прибутку в точність дорівнює сумі постійних витрат, а на прибуток нічого не залишається. Якщо обсяг виробництва і продажів більше Q^* , обсяг маржинального прибутку більше суми постійних витрат, так що підприємство отримує прибуток: чим більший обсяг виробництва, тим більший прибуток. Частка маржинального прибутку у виручці підприємства характеризується особливим показником - коефіцієнтом виручки, що розраховується за формулою:

$$K_{\text{вир}} = (S - V) / S = (p - v) / p \quad (9)$$

Коефіцієнт виручки показує, скільки гривень маржинального прибутку отримує підприємство з кожної гривни виручки. З одного боку, чим більше коефіцієнт виручки, тим більша частина виручки залишається на погашення постійних витрат і утворення прибутку. Тому при постійно високих обсягах виручки підприємству вигідний високий коефіцієнт виручки. З іншого боку, високий коефіцієнт виручки свідчить про високу чутливість прибутку до коливань обсягу виробництва, а в умовах нестабільної ситуації на ринку підприємство ризикує отримати збиток. Таким чином, оптимальне значення коефіцієнта виручки залежить від специфіки конкретного підприємства і галузі, в якій воно працює.

Інший показник, що характеризує ризиковану діяльності підприємства запас фінансової стійкості. Він розраховується як різниця між фактичним обсягом виробництва і точкою беззбитковості Q^* :

$$ЗМ = Q - Q^* \quad (10)$$

Точку беззбитковості і запас міцності можна розраховувати не лише в натуральному, але і у вартісному вираженні, що особливо важливо для підприємств, що випускають широкий асортимент продукції.

Точка беззбитковості у вартісному вираженні відповідає обсягу продажів, який забезпечує підприємству нульовий прибуток (S^*). Її можна визначити множенням точки беззбитковості в натуральному вираженні на ціну одиниці продукції :

$$S^* = Q^* \cdot p \quad (11)$$

Таким чином, будь-яка зміна обсягу продажів викликає ще сильнішу зміну прибутку. Цей феномен називається ефектом операційного важеля.

Сила операційного важеля - це відношення маржинального прибутку до власне прибутку:

$$L = (S - V) / \Pi \quad (12)$$

де L - сила операційного важеля.

Сила операційного важеля показує, на скільки відсотків зміниться прибуток при зміні виручки на 1 %. Тобто якщо прибуток близький до нуля, то сила операційного важеля прагне до нескінченності: навіть найслабкіші коливання обсягу виробництва навколо критичної точки викликають сильні відносні коливання прибутку.

Знаючи силу операційного важеля, можна визначити на скільки відсотків зміниться прибуток при зміні виручки на певний відсоток. Чим більша питома вага постійних витрат в загальній сумі витрат, тим сильніше діє операційний важіль. Потужний операційний важіль - це високий операційний ризик. Тому за ситуації, коли попит не постійний, рекомендується знижувати постійні витрати: навіть невелике зниження виручки викликає різке падіння прибутку. Якщо попит стабільний, доцільно знижувати змінні витрати на одиницю продукції і нарощувати постійні витрати, оскільки це приведе до більшого приросту прибутку.

3. Аналіз товарообігу. Товарообіг - це швидкість обігу товарів або час, протягом якого реалізуються товарні запаси. Прискорення

товарообігу є основним критерієм оцінки роботи торгівельного підприємства, оскільки означає скорочення часу перебування товарів у сфері обігу, а значить, швидший оборот грошових коштів і економне їх витрачання. Товарообіг може розраховуватися в днях до обороту або виражатися числом оборотів середнього товарного запасу. Досить цікавою є пропозиція використовувати кількісну оцінку ефектів зв'язку між продуктами. У якості заходів інтенсивності такого зв'язку використовується підрахунок частоти одночасної, спільної купівлі певної пари товарів. Для усунення можливих викривлень внаслідок різної кількості продуктів в тій або іншій купівлі заздалегідь кожна купівля коригується за допомогою показника:

$$d=1/(h - 1) \quad (13)$$

де: h - кількість продуктів у відповідній купівлі.

Отримані оцінки ефектів зв'язку дозволяють більш обґрунтовано вирішувати долю продукту. Якщо він приносить погані результати і не пов'язаний з іншими, його можна виключити з асортименту, і навпаки, слід зберігати продукти, які, хоча і не приносять прибутку, але викликають спільні купівлі.

Як відзначалося вище, окрім оцінки продуктів з точки зору економічних цілей підприємства, Е. Дихтль і Х. Хершген пропонують використовувати оцінку продукту на базі суджень споживачів. Таку оцінку необхідно проводити у тому випадку, коли:

- рішення про інновації приймається раніше, ніж з'являються будь-які дані про реакцію ринку. Отже, має сенс перевірити, наскільки продукт відповідає потребам ринку;

– на економічні показники впливає безліч побічних факторів;

– виявлення ринкової адекватності продукту важливе для його вдосконалення і контролю успіху модифікації.

Головним в цій методиці є визначення ринкової адекватності продукту, тобто, чи відповідає він вимогам ринку і споживачів. Для цього необхідно конкретизувати потреби. Цей процес виглядає таким чином: Потреба : 1) Бажання; 2) Попит; 3) Купівля.

Потім на кожному рівні цього процесу застосовуються різні психологічні конструкції для визначення ринкової адекватності :

1. Бажання: на цьому рівні з'ясовується, чи може продукт активувати наявні і приховані потреби. Для цього вимірюється привабливість продукту для споживачів, тобто його здатність викликати у споживача позитивні емоційні відчуття.

2. Попит: на цьому рівні відбувається обробка безлічі стимулів

у свідомості, продукти оцінюються, утворюються переваги. У рамках цього рівня необхідно визначити суб'єктивну оцінку якості продукції. Оцінка якості відбиває окрім об'єктивного продукту його сприйняття, а також придатність з точки зору суб'єктивних цілей, суб'єктивного очікування користі. Для з'ясування суб'єктивної оцінки використовуються опитування споживачів або диференційована оцінка окремих елементів і властивостей продукту, за допомогою моделей Розенберга і моделі з ідеальною точкою.

3. Купівля: на цьому рівні ресурси покупця (гроші, час, психічна енергія) зв'язуються з певним об'єктом бажання. Основним обмежувачем на цьому етапі є купівельна здатність. Виникнення попиту визначається за допомогою конструкції "намір придбати продукт". Існує ряд методів, прямо визначальних намір придбати товар. Це, наприклад, простий рейтинг з полями від "придбаю напевно" - до "напевно не придбаю". Чи питання типу "як висока вірогідність придбання вашою сім'єю продукту А цього року"?, з відповіддю від 0 - ясно ні, до 100 - абсолютно напевно.

Е. Дихтль і Х. Хершген розглядають також використання методів стратегічного аналізу продуктів, на основі яких можна вирішувати питання формування і управління асортименту. До таких методів відносяться: аналіз життєвого циклу продукту і порт-фоліо - аналіз. Концепція порт-фоліо багато в чому переплітається з концепцією життєвого циклу товару. З її допомогою також можна перевірити структуру товарного асортименту. Ця концепція виходить з того, що створення успішної марки завжди пов'язане з великими інвестиціями і зв'язує багато ресурсів. Якщо марка вдала, то збут товару виходить на високий рівень і тримається без особливо великих витрат. У цей період продукт приносить значні прибутки і звільняє фінансові ресурси. Товарний асортимент повинен включати достатню кількість успішних продуктів для урівноваження тих, що знаходяться під знаком питання. Це положення звучить банально, проте автори признають, що його реалізація на практиці завжди проблематична.

Висновки. Досліджена методика розглядає проблему управління і формування асортиментом з різних сторін, стверджуючи, що необхідно аналізувати продукт одночасно на базі суджень споживачів, з точки зору економічних цілей підприємства, а також використовувати концепцію життєвого циклу продукту для досягнення найкращого результату. Також заслуговує уваги рекомендація використовувати ефекти зв'язку між продуктами. Але, в

той же час, приділяючи велику увагу елементам внутрішнього середовища, на жаль, залишаються без уваги деякі чинники зовнішнього середовища (конкуренція, постачальники, економічна ситуація на ринку, науково-технічний прогрес), розглядаючи тільки одну складову зовнішнього оточення - споживачів. Хоча, поза сумнівом, дослідження споживачів є найважливішою умовою для формування раціонального товарного асортименту.

1. Малявкіна Л.І. Облік продаж в багатопрофільних організаціях./ Л. Малявкіна // Бухгалтерський облік . - № 23. - 2012. - С. 32-39.
2. Хорнгрен Ч.Т. Бухгалтерський учет: управленческий аспект./ Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж - М.: Финансы и статистика, 1995. - 239 с.
3. Энтони А. Аткінсон. Управленческий учет, 3-е издание: Пер с англ./ Энтони А. Аткінсон, Раджив Д. Банкер, и др. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. - с.264.