

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ОЦІНКИ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто питання оцінювання економічної безпеки торговельного підприємства незалежно від форм власності і місця розташування. Запропоновано методiku оцінки рівня економічної безпеки торговельного підприємства, яку апробовано на мережі супермаркетів споживчої кооперації України.

Ключові слова: економічна безпека торговельного підприємства, формування механізму, оцінка рівня економічної безпеки, торговельна мережа супермаркетів споживчої кооперації України.

Рассмотрен вопрос оценивания экономической безопасности торгового предприятия независимо от форм собственности и места расположения. Предложена методика оценки уровня экономической безопасности торгового предприятия, апробированную на сети супермаркетов потребительской кооперации Украины.

Ключевые слова: экономическая безопасность торгового предприятия, формирование механизма, оценка уровня экономической безопасности, торговая сеть супермаркетов потребительской кооперации Украины.

The issue of economic security estimation for a commercial enterprise irrespective of its ownership type and location is studied. The method tested on a commercial network of supermarkets of Ukrainian consumers' cooperation is suggested for estimation the level of economic security of a commercial enterprise.

Key words: economic security of a commercial enterprise, creating the mechanism, estimation of the economic security level, commercial network of supermarkets of Ukrainian consumers' cooperation

Постановка проблеми. В умовах ринкових трансформацій особливого значення набувають рішення, пов'язані з пошуком нових підходів до підвищення ефективності управління торговельними підприємствами (ТП), які спрямовані на створення умов сталого їх розвитку. На сьогодні управління ТП, як правило, має реактивну форму, в результаті чого виникають протиріччя і диспропорції у відновлювальних процесах оновлення вартості підприємства. Разом з тим динамічність середовища функціонування торговельних підприємств практично завжди обумовлює зміни умов господарювання, які впливають не тільки на їх економічну стабільність, а й головне, на економічну безпеку їх функціонування.

У зв'язку з цим розв'язання питань із забезпечення економічної безпеки розвитку торговельних підприємств потребує постійного коректування методів управління на основі відповідного інструментарію, який допоміг би створити інформаційну структуру на підприємстві таким чином, щоб вирішувати базові проблеми його «безпечного» розвитку не тільки у поточному часі, але і в майбутньому. Важлива роль у розв'язанні цих завдань відводиться формуванню механізму оцінки рівня економічної безпеки. Він повинен не тільки забезпечувати інформацію про поточне фінансове становище, але і визначити від'ємні тенденції внутрішнього розвитку торговельного підприємства і умов середовища*, встановлювати «діагноз» і розробляти способи і рекомендації з їх ідентифікації і вирішення. Необхідність запобігання негативному впливу чинників макро- та мікросередовища на результативність діяльності торговельних підприємств з метою забезпечення безпечного їх розвитку зробила питання оцінки економічної безпеки надзвичайно актуальними і своєчасними.

Стан дослідження. Проблема оцінки економічної безпеки підприємств присвячені публікації багатьох авторів [1; 3; 4–8; 10–12]. Ідея про створення автоматизованих інформаційних систем дорадчого (консультативного) типу, що дозволяли продіагностувати виробничий процес господарюючого об'єкта була розкрита і експериментально підтверджена російськими вченими А.Н. Романовим і Б.Є. Одинцовим [11]. В сучасних умовах значущість оцінки економічної безпеки підприємства значно зростає. Дане явище обумовлено тим, що оцінка економічної безпеки набуває стратегічного характеру, оскільки чітко спрямована на виявлення підприємницького ризику як власників, так і інвесторів, тобто на діагностичну оцінку стратегічної вартості підприємства. Йдеться про системну експертизу бізнесу і підтвердження складових активів і пасивів реального фінансового стану підприємства, що відображається неперервністю** його діяльності. Незважаючи на те, що в загальному плані комплекс проблем оцінки економічної безпеки сформульовано та досліджено достатньо повно, питання формування механізму такої оцінки, який враховує торговельну специфіку, потребує подальшої розробки.

Мета дослідження полягає у наданні методичного керівництва визначення оцінки рівня економічної безпеки торговельного підприємства в умовах функціонування автоматизованої інформаційної системи (АІС).

Виклад основних положень. Для того, щоб передбачити перспективи сталого розвитку торговельного підприємства, адекватного

* Особливо, якщо йдеться про корпоративне утворення, яким виступає торговельна мережа споживчої кооперації України – *авт.*

** Через грошовий потік – *авт.*

умовам і методам ринкового середовища, необхідні знання внутрішніх і зовнішніх законів функціонування його як системи. Звідси на перший план нашого дослідження висувається задача обґрунтування системної характеристики ознак і індикаторів, за допомогою яких можна охарактеризувати категорію «економічна безпека» як об'єкта управління. Якщо як ознаки приймати найбільш дослідженості [1, 2, 9], а саме: цілеспрямованість, адаптованість, системність, гнучкість, динамічність, можливості самоорганізації, конкурентноздатність, тоді можна зробити висновок, що увага до аспектів управління економічною безпекою обумовлюється тим, що механізм її забезпечення є найважливішою характеристикою стану будь-якого підприємства (в т.ч. і торговельного). Даний механізм відображає сукупність фінансових і економічних методів, способів, форм і інструментів, за допомогою яких здійснюється регулювання процесів і відношень, спрямованих на довгострокове функціонування підприємства згідно законів Азідеса [2, с. 356].

Організаційна структура механізму забезпечення управління економічною безпекою ТП задається ієрархією зв'язків між його функціональними елементами. Інструментарієм, за допомогою якого забезпечується досягнення поставленої мети*, функціонуванням підсистем, систем підтримки і фінансово-економічні важелі: прибуток, ціни, податки, кредити, цінні папери, амортизаційні відрахування, фінансові стимули і т.п. У загальному вигляді предметну область економічно-безпечного розвитку підприємства можна охарактеризувати, розподіливши цілі на виробничі, економічні, фінансові і соціальні. Виробничі цілі орієнтовані на ефективне використання всіх ресурсів, вибір технології з мінімальними витратами і максимізацію доходу. Фінансові і економічні цілі орієнтовані на збереження і оновлення вартості підприємства і досягаються за умови максимізації прибутку [14]. Економічна безпека** підприємства характеризує стан його розвитку на довгострокове перспективу. Згідно з відомим принципом У.Р. Ешбі [Ешби У.Р. Введение в кабернетику / пер. с англ. – М.: Иностранная литература, 1989. – 432с.], для забезпечення сталого розвитку системи різноманіття її реакції, що визначається кількістю життєздатних нововведень, має відповідати множині зовнішніх антиентропійних імпульсів. Тому в системі «торговельне підприємство» кожному джерелу зовніш-

* Підкреслимо, що загальні принципи структуризації цілей підприємства як системи, що прагне до гармонійного (ідеального) функціонування, були розкриті в роботах Р. Акоффа і Ф. Емері [Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах] / пер. с англ. Г.Б. Рубальського. – М.: Сов. радио, 1974. – 127 с.

** Як і категорія «Економічна сталість» – авт.

ніх імпульсів повинен відповідати елемент з новою якістю. Графічна інтерпретація взаємодії між системою (S) і середовищем (D) наведена у вигляді моделі (рис.1), де $Y=[Y_i]$ – множина продуктів системи (для торговельного підприємства – товарів), що використовуються для задоволення потреб середовища $U=[U_j]$, цілей, ресурсів і обмежень (вимог), що висуваються зовнішнім середовищем до системи S.



Рис. 1. Найпростіша модель взаємодії між системою (S) і середовищем (D)

При цьому слід мати на увазі, що незадоволення системою (S) вимог середовища (D) в даному просторово-часовому інтервалі породжує поняття «Небезпека» (або «Проблемна ситуація»)*.

Заглиблення (навіть незначне) у методологію системного аналізу поняття «економічної безпеки» дає можливість структурувати складові елементи економічної категорії «торговельне підприємство» і розглядати його як об'єкт фінансового управління на основі єдності чотирьох функцій підприємницької діяльності, а саме:

- 1) корисності (економічної вигоди);
- 2) здатності до відновлення (оновлення) – забезпечення економічного зростання з мінімальним ризиком;
- 3) неперервності – сталого розвитку на основі ефективного використання ресурсного потенціалу;
- 4) розподілу – гармонізації інтересів різних груп учасників економічних відносин на основі рівноправного розподілу доходу.

Властивість корисності, як відомо [15], визначається концепцією цінності підприємства, з якої випливає, що «безпечне» функціонування будь-якого підприємства визначається:

- 1) рівнем розвитку виробничих сил суспільства в цілому і характером факторів виробництва окремих його підсистем (елементів);
- 2) відтворювальними процесами в рамках визначених відносин власності на засоби виробництва підприємця і робочої сили;
- 3) економічною природою капіталу;
- 4) єдністю індивідуального і суспільного відтворення;
- 5) закономірностями кругообігу капіталу.

* Дане поняття широко використовується у системному аналізі як початковий систематизуючий фактор цільового проектування будь-якого підприємства. – авт.

При цьому умовою досягнення синергізму, що означає перевищення сукупного результату впливу факторів над сумою результатів їх окремих впливів, є збалансованість (гармонізація) показників, що характеризують «безпечний» (сталий) розвиток торговельного підприємства.

На основі досліджень у сфері структури системи економічної безпеки підприємства [2, 3, 14] й особливостей торговельної діяльності можна сформулювати перелік з п'яти складових економічної безпеки ТП, а саме: 1-фінансової; 2-інтелектуально-кадрової; 3-підприємницько-комерційної; 4-інвестиційно-технологічної; 5-інформаційної.

Процес формування механізму оцінки рівня економічної безпеки ТП авторами пропонується здійснювати в наступній послідовності:

- 1) описати дерево показників із вхідних оперативних документів, що характеризують економічну безпеку;
- 2) скласти методику розрахунку співвідношень показників;
- 3) описати структури бази даних (для подальшого використання в складі АІС ТП).

На основі базових документів звітності заповнюються проміжні вхідні оперативні документи. Їх кількість повинна відповідати кількості цілей, що мають місце у дереві цілей [1]. Форма і зміст проміжкових вхідних документів наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Економічні показники і первинні документи для оцінки рівня економічної безпеки торговельного підприємства (базовий документ)

| Код показника | Назва показника | Назва документа |
|---------------|--|---|
| БП | Загальний балансовий прибуток | Звіт про фінансові результати і їх використання |
| ОФ | Середньорічна вартість основних фондів | Звіт про наявність і рух основних фондів |
| ЗОЗ | Середні залишки матеріальних оборотних засобів | Баланс підприємства |
| ПРТ | Прибуток від реалізації товарів і посліг | Звіт про фінансові результати і їх використання |
| ІП | Прибуток від іншої діяльності | Звіт про фінансові результати і їх використання |
| АОФ | Активна частина основних фондів | Звіт про стан майна підприємства |
| ПОФ | Пасивна частина основних фондів | Звіт про стан майна підприємства |
| ПЗВ | Прямі змінні витрати | Відомість обліку витрат |
| НЗВ | Накладні змінні витрати | Відомість обліку витрат |
| ПВ | Постійні витрати | Відомість обліку витрат |
| ВТО | Витрати на організацію товарообороту | Звіт про витрати на товарооборот |

| | | |
|------|------------------------------------|---|
| ВОП | Витрати на оплату праці | Звіт про витрати на товарооборот |
| ОВП | Обов'язкові постійні витрати | Оборотна відомість |
| НПВ | Необов'язкові постійні витрати | Оборотна відомість |
| ТЗ | Товарні запаси | Баланс |
| ТЗвД | Товарні запаси в дорозі | Баланс |
| ІМОЗ | Інші матеріальні оборотні засоби | Баланс |
| ОР | Обсяг реалізації в діючих цілях | Звіт про фінансові результати і їх використання |
| ПСТ | Повна собівартість товарообороту | Звіт про фінансові результати і їх використання |
| ВТОі | Величина товарообороту і-го товару | Оборотна відомість (розширена) |
| ЦТі | Ціна і-го товару | Оборотна відомість (розширена) |

Розроблену систему показників для визначення рівня кожної із складових економічної безпеки ТП наведено в табл.2.

Таблиця 2

Система показників для визначення рівня складових економічної безпеки торговельного підприємства*

| Складова економічної безпеки | Показник (формула) |
|------------------------------|---|
| Фінансова (1) | рентабельність активів коефіцієнт оборотності активів коефіцієнт кредиторської заборгованості коефіцієнт дебіторської заборгованості коефіцієнт абсолютної ліквідності коефіцієнт швидкої ліквідності коефіцієнт поточної ліквідності коефіцієнт забезпеченості поточних активів коефіцієнт автономії ефект фінансового важеля час обороту поточних активів коефіцієнт фінансування коефіцієнт інвестування коефіцієнт покриття коефіцієнт ліквідності коефіцієнт ліквідності терміновий |
| Інтелектуально-кадрова (2) | коефіцієнт руху кадрів коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених кадрів коефіцієнт питомої ваги працівників з вищою спеціальною освітою коефіцієнт питомої ваги працівників із середньою спеціальною освітою коефіцієнт питомої ваги управлінського персоналу у загальній кількості працівників |

* У даному випадку оперуємо з п'ятьма складовими (m=5) – авт.

| | |
|-------------------------------|--|
| | <p>коєфіцієнт питомої ваги працівників з вищою спеціальною освітою у загальній кількості працюючих</p> <p>співвідношення темпів зростання продуктивності праці та фондоозброєності</p> <p>співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати</p> <p>величина товарообороту на одного працюючого</p> <p>величина товарообороту на одного працюючого торговельного залу</p> <p>величина товарообороту на одного менеджера за напрямом діяльності</p> <p>коєфіцієнт нововведень (раціоналізаторської активності)</p> <p>величина соціальної відповідальності на одного працюючого</p> |
| Підприємницько-комерційна (3) | <p>коєфіцієнт оборотності товарів</p> <p>коєфіцієнт оборотності оборотних активів</p> <p>величина витрат на одиницю товарообороту</p> <p>коєфіцієнт використання торговельної площі</p> <p>коєфіцієнт роздрібної і оптової реалізації</p> <p>коєфіцієнт структури витрат на організацію окремих бізнес-процесів</p> <p>коєфіцієнт співвідношення відновлення й вибуття основних засобів</p> <p>коєфіцієнт придатності основних засобів</p> <p>коєфіцієнт незапланованих втрат</p> <p>коєфіцієнт використання прямих інвестицій у загальній сумі вкладень</p> <p>фондовіддача</p> |
| Інвестиційно-технологічна (4) | <p>коєфіцієнт впровадження новітніх технологій</p> <p>коєфіцієнт інвестицій (за видами бізнес-процесів)</p> <p>коєфіцієнт використання сучасних технологій (за видами бізнес-процесів)</p> <p>коєфіцієнт прогресивної форми організації торговельного процесу</p> <p>співвідношення видів реалізації у загальній величині товарообороту</p> <p>коєфіцієнт величини інвестицій на одиницю товарообороту</p> |
| Інформаційна (5) | <p>коєфіцієнт витрат інвестицій на інформатизацію торговельного процесу</p> <p>коєфіцієнт інформатизації окремих бізнес-процесів і підприємства в цілому</p> <p>коєфіцієнт використання сучасних комунікаційних засобів</p> <p>коєфіцієнт підготовки документів (рішень) засобами інформаційних технологій</p> <p>коєфіцієнт технічних засобів на одного працюючого підприємства</p> <p>коєфіцієнт забезпеченості менеджерів комп'ютерними засобами</p> <p>кількість задач, що реалізуються засобами інформаційної системи</p> <p>величина економії від застосування новітніх інформаційних технологій у загальній кількості комп'ютерних рішень</p> <p>коєфіцієнт інформаційної безпеки</p> |

Формування інтегрованої оцінки рівня економічної безпеки торговельного підприємства у вищенаведеній логіці здійснюється в послідовності, що передбачає:

- (1) – визначення оцінок за кожним показником;
- (2) – формування оцінок за кожною складовою;
- (3) – формування інтегрованого показника по підприємству в цілому.

З переліку існуючих методів конструювання інтегрованого показника [5, 6] для визначення рівня складових економічної безпеки підприємства найприйнятнішим є метод суми.

Так, рівень i -ої складової економічної безпеки підприємства визначається за формулою:

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n f(x_i)}{n}, \quad (1)$$

де n – кількість показників; $f(x_i)$ – одинична оцінка показника, що визначається як співвідношення фактичного значення показника оцінки i -ої складової економічної безпеки з його базовим значенням:

$$f(x_i) = \left(\frac{\Phi ZI}{BZI} \right)^a, \quad (2)$$

де ΦZI – фактичне значення показника оцінки i -ої складової економічної безпеки підприємства;

BZI – базове значення показника;

$a = 1$, якщо $BZI \rightarrow \max$;

$a = -1$, якщо $\Phi ZI \rightarrow \min$.

Відомо [1], що функціональні складові економічної безпеки залежно від галузевої приналежності підприємства можуть мати (і мають) різні пріоритети відповідно до існуючих погроз. З метою обліку даних пріоритетів пропонується ввести коефіцієнти значущості окремих складових економічної безпеки*, які можна отримати на основі використання методів експертних оцінок.

У результаті розрахунків вагових коефіцієнтів з урахуванням складових економічної безпеки торговельного підприємства (наприклад, кооперативного супермаркету районного рівня) отримані насту-

* Для торговельних підприємств різних форм власності (місце розташування, приналежності тощо) вони носять змінний характер і потребують відповідних досліджень – *авт.*

пні значення оцінок експертів: фінансова складова – 0,22, інтелектуально-кадрова – 0,28, підприємницько-комерційна – 0,15, інвестиційно-технологічна – 0,20, інформаційна – 0,15.

Отримані вагові коефіцієнти покладено в основу визначення інтегрального показника рівня економічної безпеки підприємства, що розраховується як середньозважена оцінка складових:

$$P = \sum_{i=1}^{m(5)} B_i \times P_i, \tag{3}$$

де P_i – рівень i -ої складової економічної безпеки підприємства;

B_i – ваговий коефіцієнт i -ої складової економічної безпеки підприємства;

m – кількість складових.

Викладені методичні положення було використано для оцінки рівня економічної безпеки кооперативного супермаркету (м. Городок, Львівська обл.) в 2005–2009 рр. За базу були прийняті показники 2004 року. Результати оцінки рівня окремих складових економічної безпеки супермаркету та його інтегрального рівня з урахуванням вагових коефіцієнтів представлено в табл. 3 та на рисунку.

Таблиця 3

Визначення рівня економічної безпеки супермаркету споживчої кооперації (м. Городок, Львівська обл.)

| № з/п | Складові економічної безпеки | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | Ваговий коефіцієнт |
|-------|---|--------|---------|---------|--------|--------|--------------------|
| 1 | Фінансова | 0,5970 | 0,640 | 1,0437 | 1,576 | 1,3385 | 0,22 |
| 2 | Інтелектуально-кадрова | 0,7414 | 0,7728 | 1,3648 | 1,0181 | 0,9503 | 0,28 |
| 3 | Підприємницько-комерційна | 0,8610 | 0,7975 | 0,8335 | 1,0165 | 1,0365 | 0,15 |
| 4 | Інвестиційно-технологічна | 0,7632 | 0,6762 | 0,8684 | 1,0013 | 2,2113 | 0,20 |
| 5 | Інформаційна | 0,8710 | 0,8956 | 1,0010 | 1,0956 | 2,1756 | 0,15 |
| | Рівень економічної безпеки підприємства (середньоарифметична) | 0,7667 | 0,75642 | 1,02228 | 1,1402 | 1,5428 | 1,00 |
| | Зважена оцінка рівня економічної безпеки | 0,7511 | 0,7463 | 1,0606 | 1,1487 | 1,4846 | |

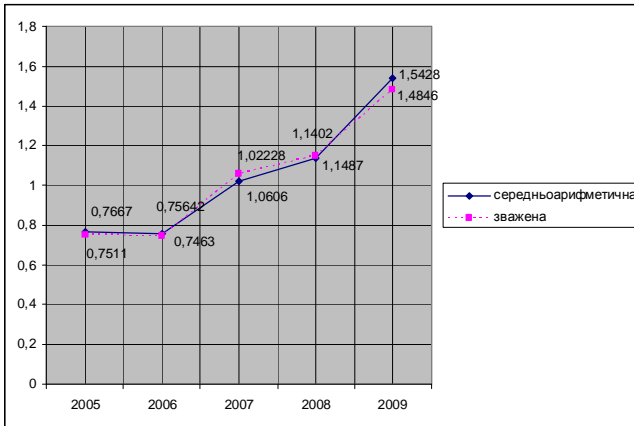


Рис. Рівень економічної безпеки супермаркету (м. Городок, Львівська обл.) (середньоарифметична) і з урахуванням вагових коефіцієнтів

Проведений аналіз показав, що рівень економічної безпеки ТП «Супермаркет – м. Городок» в 2005–2006 рр. нижчий за рівень 2004 р. (менше 1), а з 2007 р. ситуація покращується і спостерігається тенденція зростання. Найвищий рівень досягнуто в 2009 році (154,28% від рівня 2004 р.). Це пов'язано, передусім, зі зростанням рівня фінансової, інтелектуально-кадрової, інвестиційно-технологічної складових, які мають найбільшу вагу в структурі показника. Так, спрямування достатньо великого обсягу коштів від Райспоживспілки (м. Городок) у фінансову компоненту, у формування кадрового потенціалу і впровадження ефективної інформаційної технології і додаткові надходження в розвиток оптово-роздрібної компоненти торговельного підприємства призвело до зростання трьох із п'яти складових економічної безпеки. Деяке зменшення величини фінансової компоненти у 2009 році пов'язано із загальним зменшенням фінансового забезпечення, що мало місце в цьому році в цілому по райспоживспілці, а зменшення величини інтелектуально-кадрової компоненти пояснюється плінністю кадрів (насамперед пов'язано з недоліками в оплаті праці), що мали місце в 2008–2009 рр.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У дослідженні наведено методику оцінки рівня економічної безпеки торговельного підприємства (на прикладі супермаркету), в якій окремі складові економічної безпеки прораховуються на основі показників, котрі використовуються в обліку та аналізі діяльності торговельних підприємств, що служить передумовою практичного застосування цієї оцінки при прийнятті управлінських рішень. Перспективою подальших досліджень є побудова

моделей залежності інтегрального рівня економічної безпеки торговельного підприємства від рівня окремих складових і формування методичних положень планування (прогнозування) оцінки економічної безпеки для торговельних підприємств різних типів і форм власності.

1. Ананьев О.М. Загальні підходи до вимірювання тіньової економічної діяльності та формування її інформаційного забезпечення / О.М. Ананьев, Б.М. Мізюк // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. Збірник наукових праць / Головний редактор Р.І. Тринько. – Львів, 2009. – Вип. 2. – 380 с. – С. 41–53.

2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.

3. Арэф'єва О.В. Планування економічної безпеки підприємств: монографія / О.В. Арэф'єва, Т.Б. Кузенко. – К.: Вид-во Європейського університету, 2004 – 170 с.

4. Баканов М.И. Теория экономического анализа: учебник / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 416 с.

5. Басовский Л.Е. Теория экономического анализа: учебн. пособие / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 222 с.

6. Капітула С.В. Методика оцінки виробничої безпеки підприємства / С.В. Капітула, А.М. Турило // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 3 – С. 137–143.

7. Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С.Н. Ильяшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 3. – С. 12–19.

8. Ковалев Д. Экономическая безопасность предприятия / Д. Ковалев, Т. Сухорукова // Экономика Украины. – 1998. – № 6. – С. 48–51.

9. Козаченко А.В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения / А.В. Козаченко, В.П. Пономарев, А.Н. Ляшенко. – К.: Либра, 2003. – 280 с.

10. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія / за ред. В.М. Гейця. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 240 с.

11. Романов А.Н. Советующие информационные системы в экономике: учеб. пособие для вузов / А.Н. Романов, Б.Е. Одинцов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 487 с.

12. Трахтенгерц Э.А. Компьютерная поддержка принятия решений / Э.А. Трахтенгерц. – М.: СИНТЕГ, 1998.

13. Швиданенко Г.О. Сучасна технологія діагностики фінансово- економічної діяльності підприємства: монографія / Г.О. Швиданенко, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2002. – 192 с.

14. Экономическая и национальная безопасность: учебник / под. ред. Е.А. Олейникова. – М.: Экзамен, 2005. – 768 с.

15. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем. / Д. Хан; под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.