

Корженгулова А.А.,
Кайнарбаева Г.Б.

Совершенствование процесса принятия управленческих решений

В статье раскрывается совершенствование процесса принятия управленческих решений, развития центров хозяйственной ответственности. В основе аналитического управленческого учёта на предприятии лежит выявление места возникновения затрат и создания центров ответственности. При организации центров затрат нужно обратить пристальное внимание на отчётность всех отдельных центров ответственности: в отчётах ясно должны быть разделены контролируемые расходы и неконтролируемые. В реальности же, упоминание этих расходов может привести к положительному результату, так оно может побудить руководителя центра ответственности лучше им управлять. Следовательно, чтобы сделать работу управленческой системы предприятия эффективной, нужно на первом этапе определить центры ответственности, в рамках которых формируются затраты, классифицировать эти затраты и, после этого, воспользоваться системой контроля затрат и управленческого учёта. Как результат, у руководителя предприятия будет больше возможностей в плане своевременного выявления «опасных мест» в планировании и формировании затрат, что позволит ему с большим успехом принимать оптимальные решения в сфере управления.

Ключевые слова: управленческий учет, центр ответственности, затраты, центр затрат, центр доходов, центр инвестиций, управление затратами.

Korzhengulova A.A.,
Kainarbayeva G.B.

Improvement of management decision-making process

The article reveals the improving the process of managerial decision-making, business responsibility centers. The basis of the analytical management accounting at the enterprise is identifying cost centers and the creation of centers of responsibility. Nowadays, there are different classifications of the centers of responsibility are exist, and often referred to them in different ways, depending on the areas in which they operate. At the organization of cost centers needs to pay close attention to the statements of all the individual responsibility centers: in the reports should be clearly separated controlled and uncontrolled costs. According to some experts, uncontrolled articles should not be included in the reporting in general. In reality, however, references to these costs can lead to a positive result, because it can encourage responsibility center manager to better management of them. Therefore, to make the work of the enterprise management system effectively, it is necessary at the first stage to determine the responsibility centers, in the framework of which the cost are formed, to classify these costs and, thereafter, to take advantage of cost-control system and management accounting. As a result, head of the enterprise will have more opportunities in terms of early detection of "dangerous places" in the planning and building costs, which will allow him to better make the best decisions in the field of management.

Key words: management accounting, responsibility center, cost, center costs, revenue center, investment center, cost management.

Корженгулова А.А.,
Кайнарбаева Г.Б.

Басқарушылық шешімдерді қабылдау үрдісін жетілдіру

Мақалада басқарушылық шешімдерді қабылдау үрдісін жетілдіру жолдары, шаруашылық жауапкершілік орталықтары қарастырылған. Кәсіпорынның аналитикалық басқару есебін жүргізу барысында шығындардың қалыптасуы және жауапкершілік орталықтарын құру мәселелері пайда болады. Қазіргі күнге жауапкершілік орталықтарының бірнеше түрге бөлінетіндігі белгілі және де өздері қызмет ететін салаға байланысты олардың атаулары да бірнеше түрге жіктелетіндігін білеміз. Жауапкершілік орталықтарын ұйымдастыру кезінде осы орталықтардың есептілігіне айрықша көңіл бөлу қажет, яғни есеп-берулерде бақыланатын және бақыланбайтын шығындар анық түрде көрсетілуі қажет. Кәсіпорын қызметін басқару жүйесін тиімді ұйымдастыруда, алдымен жауапкершілік орталықтарын анықтай келе, ондағы шығындардың қалыптасу жолын, сонымен қатар, шығындарды жіктеуден өткізіп, содан кейін ғана шығындарды бақылау және басқару есебі жүйесін пайдалану қажет. Нәтижесінде, шығындарды жоспарлау және қалыптастыруда «қауіпті орындарды» дер кезінде айқындау мәселесін шешуде кәсіпорын басшысының мүмкіндігі зор болып, басқару саласында қомақты жетістіктерге жетуде тиімді шешімдер қабылдауға жақсы мүмкіндік беретіні айғақ.

Түйін сөздер: басқару есебі, жауапкершілік орталығы, шығындар орталығы, табыстар орталығы, инвестициялар орталығы, шығындарды басқару.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Введение

Основу текущей управленческой деятельности представляет собой успешная организация управления, без неё об успехе планов или программ управления не может быть и речи. Организация управления – это процесс, в течение которого формируются структура управления, места возникновения затрат, определяются ответственные за тот или иной этап процесса сотрудники.

В основе аналитического управленческого учёта на предприятии лежит выявление места возникновения затрат и создания центров ответственности. На сегодняшний день существуют различные классификации центров ответственности и зачастую их называют тоже по-разному, в зависимости от областей, в которых они функционируют.

Экспериментальная часть

Общее определение термина «центр ответственности» таково: структурное подразделение, которое осуществляет хозяйственную деятельность, возглавляемое менеджером, который, в свою очередь, оказывает прямое воздействие на результаты этой деятельности и несёт за них ответственность [1, с. 295].

При классификации центров ответственности за основу берут хозяйственную ответственность руководителей, она определяется шириной их полномочий. База формирования центров ответственности – это организационная структура управления компанией. В соответствии с шириной полномочий руководителя и его обязанностей можно выделить следующие центры: затрат, прибыли, дохода, контроля и управления, инвестиций и так далее (рисунок 1).

Далее мы рассмотрим центры хозяйственной ответственности относительно основных направлений деятельности. Анализ мы начнём с центра затрат, так как его руководитель обладает наименьшими полномочиями и несёт, соответственно, наименьшую ответственность.

Центром затрат называется центр ответственности, в котором его руководитель контролирует только затраты, но не прибыль.

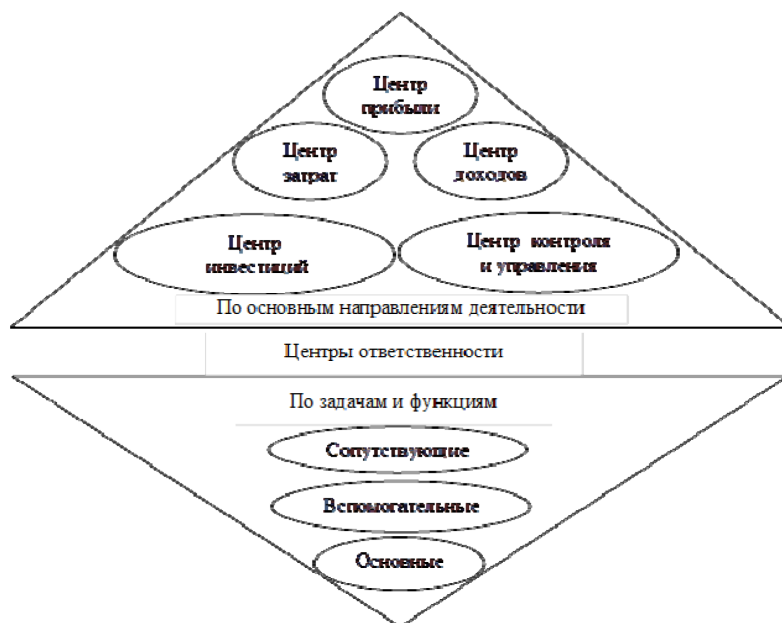


Рисунок 1 – Классификация центров ответственности

Центром затрат может быть цех (организационная единица предприятия) или участок этого цеха (отдел организационной единицы). В рамках одного структурного подразделения возможно сосуществование нескольких центров затрат. Выделение центров затрат происходит на основе единства используемого оборудования, идентичности производимых операций и выполняемых функций.

Задачей системы учёта в условиях центра затрат является только измерение и фиксация затрат, которые входят в центр ответственности. Результаты функционирования данного центра ответственности не учитываются (то есть объём продукции, работ, услуг), так как в большинстве случаев измерять эти показатели либо невозможно, либо не нужно.

Иными словами, центр затрат представляет собой структурное подразделение предприятия, в рамках которого может быть организовано нормирование, планирование и учёт затрат, всё это производится с целью управления, контроля и наблюдения за затратами производственных ресурсов, наряду с оценкой их использования. Менеджер данного центра ответственности отвечает только за уровень затрат.

Среди предпринимателей распространена ошибка, которая состоит в том, что они производят оценку эффективности центра затрат только по его способности сокращать или контролировать затраты. Допустим, глава отдела снабжения, который несёт ответственность за

выбор поставщиков и материалов, ответственен ещё и за их качество. Напротив, пример правильного подхода к центру затрат показывают те руководители, которые оценивают результат его деятельности по его вкладу в общую эффективность деятельности предприятия (обеспечение безопасности сотрудников, своевременное выполнение договоров, соблюдение различных этических и экономических обязательств).

Когда речь идёт об определении центра затрат, нам необходимо помнить следующее:

- любой такой центр должен являться сферой ответственности начальника отдела, в задачи которого входит, помимо прочего, помощь руководству при планировании затрат и контроле за ними;

- подобный центр должен включать в себя механизмы и рабочие места, объединённые по принципу однородности затрат. Этот принцип облегчает выявление факторов, которые оказывают влияние на величину затрат по этому центру, и выбор основы распределения затрат по носителям. Загрузка мощностей является основным фактором, который определяет величину затрат на участках, поэтому именно этот показатель в большинстве случаев выбирается как основа распределения затрат в рамках центра ответственности. Важно то, чтобы загрузка мощностей была однородной на каждом производственном участке и для того, чтобы это обеспечить, нужно более основательное и глубокое деление предприятия на места возникновения затрат;

– все затраты должны быть легко списаны на центры затрат. По мере углубления деления предприятия на отдельные центры затрат повышается доля расходов, которые являются общими для нескольких мест возникновения затрат и это делает необходимым их распределение.

В противоположность центрам затрат, центр доходов возглавляет менеджер, который несёт ответственность за доходы и не отвечает за расходы. В системе управления затратами работа подобных руководителей оценивается с позиций полученной выручки и системы внутренних доходов, следовательно, задача учёта данном случае – фиксирование на выходе результатов деятельности центра. Однако, это вовсе не означает, что данный центр не допускает расходов, это значит только то, что затраты на его содержание просто не сопоставимы с величиной доходов, контролируемых ими. Центры доходов, как правило, образуются в отделах сбыта, которые несут ответственность за доходы от продаж (по подразделениям или по участком рынка).

Что до центра прибыли, то руководитель его несёт ответственность как за доходы, так и за расходы данного центра. Решения менеджера центра прибыли основываются на данных о количестве потребляемых ресурсов и ожидаемой прибыли. Объём полученной прибыли является критерием оценки функционирования подобного центра. Следовательно, учёт должен включать в себя сведения об объёме затрат на входе в центр и внутри него, а также о финальных результатах функционирования центра на выходе. Существуют разные методы расчёта прибыли центра ответственности в рамках системы управления затратами. В расчётах могут

участвовать как прямые затраты, так и косвенные (в отдельных случаях).

Центр прибыли отличается от центра доходов и по степени сложности своей структуры. Как правило, центры прибыли имеют в своём составе от одного до нескольких центров ответственности за затраты и от одного до нескольких центров дохода. Эти центры формируются на базе обособленных подразделений, но не имеют статуса юридического лица, однако, у них есть свой производственный цикл и цикл реализации, либо циклы закупки и продажи товаров, они также обладают правом устанавливать закупочные и продажные цены в рамках заданного диапазона.

Существуют также центры инвестиций, то есть те подразделения предприятия, менеджеры которых ответственны не только за доходы и расходы своих отделов, но и за эффективность использования средств, которые в них инвестировали. Инвестиционный центр по некоторым критериям очень похож на самостоятельный бизнес, поэтому наблюдать его возникновение можно только в рамках предприятия, где велика степень децентрализации.

Результаты и обсуждение

Руководители этих центров обладают широчайшими полномочиями, в частности, они могут принимать решения относительно инвестиций (распределять полученные средства). Подобные центры имеют дело с бюджетом капитальных вложений или с планом прогнозируемых расходов, которые нужны для приобретения долгосрочных активов, и со средствами по финансированию приобретённых долгосрочных активов (таблица 1).

Таблица 1 – Характеристики центров ответственности

Характеристика	Центр ответственности			
	затрат	доходов	прибыли	инвестиции
Контролируется менеджментом центра ответственности	затраты	доходы	затраты, доходы	затраты, доходы, инвестиции
Не контролируется менеджментом центра ответственности	доходы, инвестиции в запасы и основные средства	затраты, инвестиции в запасы и основные средства	инвестиции в запасы и основные средства	-
Измеряется учетной системой	затраты по отношению к заданному значению	доходы по отношению к заданному значению	прибыль по отношению к заданному значению	рентабельность инвестиций (roi) по отношению к заданному значению
Не измеряется учетной системой	исполнение по ключевым факторам успеха, кроме затрат	исполнение по ключевым факторам успеха, кроме выручки	исполнение по ключевым факторам успеха, кроме прибыли	исполнение по ключевым факторам успеха, кроме рентабельности инвестиций (roi)

Примечание – составлено автором по источнику [5, с.296]

В соответствии с задачами и функциями центры ответственности чаще всего классифицируют на основные, вспомогательные и сопутствующие. Основные центры – это центры ответственности, в рамках которых происходит выпуск продукции, для изготовления которой и создаются структурные подразделения; вспомогательные центры служат для производства услуг или изделий, направленных на обеспечение потребностей основного производства и его поддержание.

С точки зрения отношения к процессу производства можно выделить производственные и обслуживающие центры.

Производственные центры затрат – это цехи, участки, бригады; обслуживающие – это лаборатории, отделы и службы управления, склады и т.д.

От целей и задач, которые руководство поставило перед менеджером по контролю затрат по определённому центру ответственности, зависит степень детализации центра. Уровень ответственности возрастает прямо пропорционально увеличению объёма затрат.

Цель создания центров ответственности заключается в создании более чёткой организации контроля затрат и их регулирования, в качестве функции управления, и обеспечения индивидуальной ответственности за уровни расходов и затрат в рамках предприятия. Основой данного процесса является сравнение достигнутых результатов с запланированными (или нормативными), анализ выявляемых отклонений и выяснение их причины, а также установление за них ответственности и разработка необходимых для исправления ситуации мер.

Любой центр ответственности являет собой органичную часть системы управления предприятием, в его структуре всегда есть вход и выход. Входом можно назвать материалы, сырьё, затраты труда и т.д. Эти ресурсы центр ответственности использует для выполнения заданного объёма работы. При выходе из сферы одного центра ответственности продукция (или услуги) направляется в другой центр ответственности или напрямую к заказчику извне. Функционирование каждого подобного центра оценивается с позиции эффективности. Несмотря на то, что материалы и ресурсы, которые необходимы для производства продукта или услуг, как правило, обладают материальной натурально-вещественной формой, для целей управленческого контроля их лучше всего выражать в денежном эквиваленте, дабы упростить моде-

лирование, в котором было бы сложно объединить в рамках одной схемы столь разнородные элементы, денежные средства выступают в роли абстрактного «общего знаменателя». Этот денежный эквивалент, говоря проще, является стоимостью вещественного ресурса. Кроме информации о стоимости, мы можем использовать и небухгалтерские данные для построения более чёткой картины (физическое количество материалов, квалификация рабочей силы, качество сырья).

В случае, если выходная продукция какого-либо центра ответственности продаётся покупателям извне, то результат деятельности этого центра измеряется в виде дохода. Если же произведённая продукция или услуги служат для обеспечения нужд других центров ответственности в рамках одного и того же предприятия, то результат измеряется как в денежном эквиваленте (стоимость произведённых товаров и услуг), так, в отдельных случаях, и в материальной форме (количество единиц и т.д.).

Люди, которые участвуют в процессе управления, определяют целесообразность всех видов затрат. Центр ответственности можно назвать структурным элементом компании, который выступает в её рамках как экономический субъект, руководитель которого несёт ответственность за расходы, которые возникают в зоне его управления. Руководитель выносит решение относительно того, как именно нужно классифицировать затраты, как сильно детализировать места, в которых они возникают, и каким образом связать их с центрами ответственности.

Принципы управления затратами центров ответственности очень схожи с принципами предпринимательства, поэтому центры ответственности можно назвать своеобразными формами внутрифирменного бизнеса. В качестве этих принципов можно выделить следующие:

- технико-технологические особенности должны соответствовать особенностям конкретного производства;

- структурным подразделениям предоставляется определённая доля самостоятельности посредством передачи прав и ответственности за возникновение затрат, получение прибыли и использование ресурсов инвестиций, иными словами, им придаётся статус центров ответственности того или иного вида;

- все элементы системы внутрифирменного бизнеса персонифицированы, контролируемые статьи затрат и поступлений определены;

- отбор оценочных и утверждаемых показателей;
- деятельность структурных подразделений организуется на основе планов;
- все произведённые центром ответственности затраты соизмеряются с результатами, которых удалось достигнуть;
- системный характер;
- потребностям управления должно соответствовать информационное обеспечение, то есть должен иметь место оптимальный документооборот, нормативная база, адекватные программы и техника.

Большинство предприятий осуществляют разделение ответственности руководителей за выполнение поставленных задач в рамках общей структуры управления. Это разделение зачастую имеет иерархическую природу и в ней можно условно выделить три следующих уровня:

1. нижний. На этом уровне руководитель несёт ответственность за оперативные решения по вопросам разработки, выполнению и согласованию рабочего плана (производственного плана) подконтрольного ему подразделения. В этой связи мы рекомендуем составление отчётов, которые обеспечивали бы менеджеров оперативной информацией по сфере управления, начиная с низшего уровня ответственности, с помощью которой можно напрямую влиять на результаты деятельности.

Для проведения успешного планирования на нижнем уровне необходим высокий уровень детализации информации, которая относится к текущему времени. Эти решения краткосрочны и касаются дебиторской и кредиторской задолженности предприятия, заработной платы работников, своевременного выполнения графика работ, выявления возможных отклонений фактических показателей результативности от плановых и их анализа.

2. Средний. На этом уровне руководители рассматривают вопросы по эффективному использованию ресурсов с целью повышения результативности деятельности, принимают решения относительно закупок и места хранения материалов, сырья или уже готового продукта, а также продаж и прогнозов движения потока финансовых средств.

3. Высший. Центры ответственности этого уровня направлены на проведение стратегического планирования, руководители этого уровня принимают решения по предприятию в целом, эти решения имеют долгосрочную перспективу и определяют общее направление развития. В частности, на этом уровне принимаются реше-

ния по направлению инвестиций на различные проекты, по выходу на новые рынки, прогнозированию и брикетированию.

В процессе изготовления продукция проходит целый ряд стадий в рамках разных подразделений предприятия. Несколько сфер объединено в составе производственной деятельности предприятия, среди них: основное, обслуживающее и вспомогательное производство; сфера по освоению новых видов продукции; сфера по разработке инновационных подходов и технологий. Основное производство, в свою очередь, состоит из целого ряда производственно-технологических операций и процессов. Для того чтобы обеспечить управленческий контроль и эффективно регулировать затраты предприятия, нам не подходит группировка затрат для исчисления себестоимости, так как производственные ресурсы необходимо контролировать только по местам их возникновения. По этой причине перед нами встаёт необходимость организовать систему учёта затрат на производстве, основываясь на методе, при котором затраты распределяются между участками производства.

Мы можем заключить, что управленческий учёт и контроль по местам возникновения затрат должен предусматривать тот факт, что существует чёткая взаимосвязь между действиями руководителей подразделений, с одной стороны, и затратами и доходами – с другой. Управленческий учёт и контроль затрат по местам их возникновения поддерживается концепцией центров ответственности таким образом, что затраты учитываются и группируются в разрезе подразделений компании. Внутренний расчёт и калькуляция себестоимости производства для каждого центра ответственности являются методами управленческого контроля. Таким образом, управленческий учёт по центрам ответственности представляет собой неотъемлемую часть системы управления компанией, так как «объединяет» учёт затрат и организационную структуру компании.

При организации функционирования центров ответственности по затратам необходимо произвести дополнение действующей системы учёта затрат компонентами нормативного учёта затрат, при этом виде учёта на начальной стадии в планово-экономическом отделе вычисляется себестоимость металлопроката (стандартная), после этого калькулируется фактическая стоимость при помощи сбора фактических данных по затратам в центрах затрат, далее обнаруживаются отклонения от

нормы и проводится работа по выявлению причин данных отклонений, по результатам анализа отклонений формируются проекты управленческих решений. Схема действия

управленческого звена по принятию управленческих решений по контролю и регулированию отклонений от затрат наглядно представлена на рисунке 2.

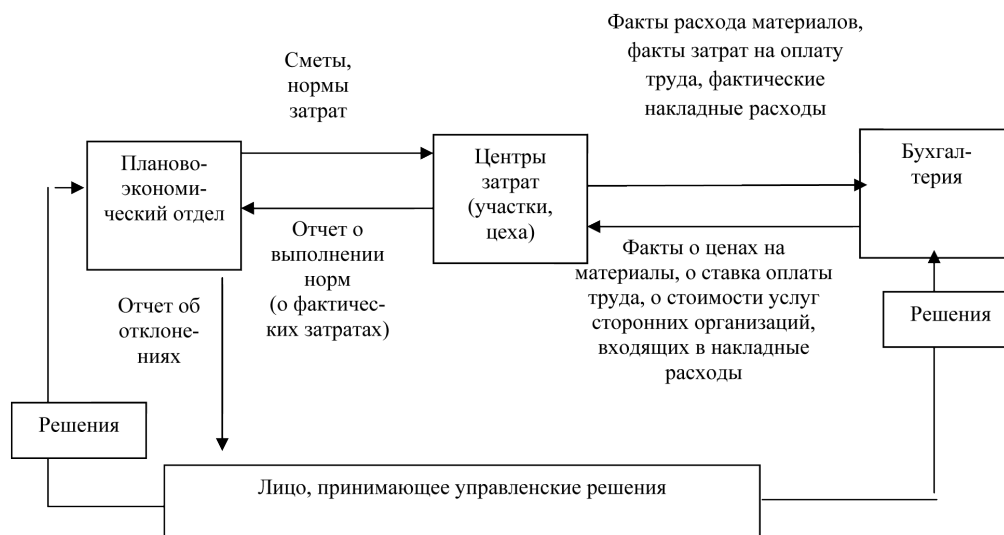


Рисунок 2 – Схема принятия управленческих решений по контролю и регулированию отклонений от затрат

Существуют следующие типы управленческих решений, связанных с регулированием прогнозируемых затрат:

- пересмотр существующих связей и текущих операций (указание отделу снабжения найти другого поставщика или пересмотреть действующий договор с поставщиком);
- пересмотр оперативных расчётных форм (нормативов и смет);
- внедрение дополнительных процедур контроля за выполнением технологических требований на производстве;
- дисциплинарные взыскания с лиц, которые несут ответственность в рамках центров затрат;
- пересмотр производственной программы, изменение ассортимента;
- внесение изменений в политику ценообразования;
- любые другие решения, которые возможно воплотить в жизнь в рамках отдельного предприятия или его подразделения;
- пересмотр всей программы или её полное закрытие.

Заключение

При организации центров затрат нужно обратить пристальное внимание на отчётнос-

ть всех отдельных центров ответственности: в отчётах ясно должны быть разделены контролируемые расходы и неконтролируемые. По мнению некоторых специалистов, неконтролируемые статьи в принципе не нужно включать в отчётность. В реальности же, упоминание этих расходов может привести к положительному результату, так как оно может побудить руководителя центра ответственности лучше им управлять.

Чтобы повысить регулируемость уровня затрат, нам нужно учитывать и планировать только те затраты в рамках центра ответственности, на которые его руководитель может оказывать прямое влияние. Разделение ответственности также возможно. К примеру, стоимость сырья зависит не только от его наличного количества (за это ответственность несёт начальник цеха), но и от цены на сырьё (за это отвечает работник отдела снабжения). В случае выявления отклонений реальных затрат от нормативных, ответственность за это упущение должна быть персонафицирована, чтобы лицо, у которого нет полномочий контролировать данную статью расходов, не понесло незаслуженное наказание.

Следовательно, первичная информация о протекающих процессах поставляется за счёт контроля в процессе управления компанией. Поэтому мы можем утверждать, что функция

координации активизируется контролем как компонентом информационной системы.

В рамках системы контроля мы наблюдаем формирование системы мониторинга, которая строится по следующему алгоритму:

- создание базы показателей отчётности (первичная информационная база);
- создание базы сравнительных показателей;
- установка периодичности проведения сравнений;
- установка критических значений для показателей отклонения (в стоимостном, процентном и натуральном виде);
- создание аналитической отчётности, которая предусматривает факторный анализ обнаруженных отклонений;
- создание сводного варианта отчётности.

При таком информационном обеспечении системы контроллинга делает возможным следующие корректирующие воздействия на работу системы:

- не предпринимать никаких действий, если отклонений нет либо если они незначительны;
- если отклонения приблизились к критическому значению параметров, которые возможно контролировать, устранить их, приняв оптимальное управленческое решение и осуществив нужное управляющее воздействие;
- если невозможно устранить отклонения, произвести корректировку нормативных (контрольных) показателей.

Таким образом, сопоставление фактических данных с нормативными позволяет руководителям нарисовать для себя более чёткую картину реального положения дел и усилить их воздействие на эффективность функционирования предприятия, что повышает эффективность самой системы управления.

Следовательно, чтобы сделать работу управленческой системы предприятия эффективной, необходимо на первом этапе определить центры ответственности, в рамках которых формируются затраты, затем классифицировать эти затраты и, после этого, воспользоваться системой контроля затрат и управленческого учёта. Как результат, у руководителя предприятия будет больше возможностей в плане своевременного выявления «опасных мест» в планировании и формировании затрат, что позволит ему с большим успехом принимать оптимальные решения в сфере управления. Таким образом, определение и выделение центров ответственности в структуре предприятия, классификация и последующее разделение затрат, так же как организация правильного экономического анализа затрат, позволяет нам организовать многоуровневый управленческий учёт и контроль за производством на разных уровнях ответственности, что делает возможным проведение анализа эффективности функционирования подразделений предприятия, иными словами «центров ответственности», и ориентировать деятельность предприятия в стратегическом плане на самые перспективные направления развития.

Кроме того, переход системы управления затратами с линейной схемы на концепцию центров ответственности позволит оперативно принимать управленческие решения об оптимизации затрат на местах, на основе релевантной информации о резервах оптимизации запасов, доходов и затрат анализировать систему запасов и снабжения, путем принятия своевременных и обоснованных управленческих решений повышать ликвидность активов предприятия.

Литература

- 1 Мескон Л. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998. – 704 с.
- 2 Тайгашинова К.Т. Управленческий учёт: учебное пособие. – Изд. 2-е. – Алматы: ТОО Издательство Лем, 2010. – 350 с.
- 3 Дзури К. Введение в управленческий и производственный учёт: пер. с англ. / под ред. С.А. Мабалиной. – М.: Аудит, Юнити, 1994.
- 4 Энтони Р., Рис Дж. Учёт: ситуации и примеры: пер. с англ. / под ред. и с предисловием А.М. Петрачкова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 560 с.
- 5 Асаул А.Н., Старовойтов М.К., Фалтинский Р.А. Управление затратами в строительстве / под ред. д.э.н., профессора А.Н. Асаула. – СПб.: ИПЭВ, 2009. – 392 с.

References

- 1 Meskon L. X., Al'bert M., Hedouri F. Osnovy menedzhmenta. M.: Delo, 1998, 704s.
- 2 Tajgashinova K.T. Upravlencheskitj uchët: Uchebnoe posobie. Izd.2-e. – Almaty: TOO Izdatel'stvo Lem, 2010. – 350s.
- 3 Druri K. Vvedenie v upravlencheskij i proizvodstvennyj uchët. Per. s angl. (pod red. Mabalinoj S.A.) – M.: Audit, Juniti, 1994g.
- 4 Jentoni R., Ris Dzh. Uchet: situacii i primery: Per. s angl. / Pod red. I s predisloviem A.M.Petrachkova. – M.: Finansy i statistika, 2000. – 560s.
- 5 Asaul A.N., Starovojtov M.K., Faltinskij R.A. Upravlenie zatratami v stroitel'stve Pod red. d.je.n., professora A. N. Asaula. – SPb: IPJeV, 2009. – 392s.