

## ПОЛИТИКА ОПТИМИЗАЦИИ РАСХОДОВ КОМПАНИИ В ПЕРИОД КРИЗИСА

### POLICY OF OPTIMIZATION OF EXPENSES OF THE COMPANY DURING CRISIS

*S. Kiselev*

#### Annotation

In article questions of influence of crisis on behavior models of the companies, classifications of expenses and their expediency at this conjuncture are considered. The emphasis is placed on modeling of the final indicators of financial and economic activity received as a result of change of the direction and volumes of expenses of the company. As result, recommendations about change of the direction of these or those expenses of the company and their influence on formation of end financial result are provided.

**Keywords:** financial crisis, cost management of the company, classification of expenses, optimization of expenses, efficiency of expenses.

*Киселев Сергей Александрович*

*Зам. директора по финансово-экономическим вопросам, ГБУ г. Москвы "Жилищник района Ховрино"*

#### Аннотация

В статье рассмотрены вопросы влияния кризиса на модели поведения компаний, классификации расходов и их целесообразность в сложившихся условиях. Акцент делается на моделировании конечных показателей финансово-хозяйственной деятельности, полученных в результате изменения направления и объемов расходов компании. Как результат, приведены рекомендации по изменению направления тех или иных расходов компании и их влияния на формирование конечного финансового результата.

#### Ключевые слова:

Финансовый кризис, управление расходами компании, классификация расходов, оптимизация расходов, эффективность расходов.

Любой проект следует начинать с определения понятийного аппарата, в связи с чем, рассмотрим понятие кризиса, как явления в целом, и как следствие, понятия кризиса экономического и кризиса финансового.

**Кризис** – переворот, пора переходного состояния, перелом, состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации.[4]

Кризис проявляет скрытые конфликты и диспропорции. И как следствие вырастают понятия экономического и финансового кризиса:

**Экономический кризис** – нарушение равновесия между спросом и предложением на товары и услуги. Порождает депрессивный процесс в экономической конъюнктуре. В широком значении – всеобщее, либо свойственное отдельной отрасли или региону состояние угнетенной конъюнктуры.

**Финансовый кризис** – глубокое расстройство государственной финансовой, денежной системы, проявляющееся в резком несоответствии доходов бюджета их расходам, нестабильности и падении валютного курса национальной денежной единицы, взаимных неплатежах экономических субъектов, несоответствии денежной массы в обращении требованиям закона денежного обращения.[7]

По причине существенного ухудшения финансово-экономического положения в компаниях, обострившегося в связи с воздействием негативного давления тенденций мирового финансового кризиса, перешедшего в кризис экономический, основываясь на общих негативных рыночных ожиданиях, многие компании стремительно начинают снижать свои расходы. В сокращении расходов менеджмент компаний видит один из главных способов выживания в период кризиса. Поэтому, в целях достижения экономии сиквестру подвергаются без разбора целые статьи затрат. Безусловно, решения в таких условиях нужно принимать очень быстро, по причине ограниченности временного ресурса. А мы понимаем, что решения, касающиеся статей затрат и расходов по ним – это одни из самых легких решений, которые может принять менеджмент, так как они касаются того, чем компания владеет в реальности – денежными средствами. В отличие от принятия решений, касающихся стратегии, маркетинга, инноваций, принятие которых, из-за роста неопределенности, стало еще более сложным. При этом очевидно, что необдуманное сокращение расходов может привести к негативным последствиям средне и долгосрочном периоде, а также к тактическим потерям.

При принятии поспешных решений по сокращению объемов тех или иных расходов менеджмент нередко упускает из виду категории или полезных расходов, приносящих компании существенный синергетический эко-

номический эффект.

Настоящая статья направлена на то, чтобы обратить внимание менеджмента компаний на то, что к изменению расходной части компании в условиях кризиса нужно относиться взвешенно, принимая решения на основании глубоко проведенного процессного анализа.

Расходами организации признается уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и (или) возникновения обязательств, приводящее к уменьшению капитала этой организации, за исключением уменьшения вкладов по решению участников (собственников имущества).[5]

**Затраты** – это денежная оценка стоимости материальных, трудовых, финансовых, природных, информационных и других видов ресурсов на производство и реализацию продукции за определенный период времени.

**Издержки** – это совокупность различных видов затрат на производство и продажу продукции.[6]

При рассмотрении возможности сокращения расходов, компании предстоит провести детальный анализ и выделить из всего состава статей затрат только неэффективные, непродуктивные и иррациональные расходы. Ставя перед собой следующие вопросы:

1. Как можно увеличить эффективность издержек, которые компания планирует сократить.
2. Как сокращение расходов по той или иной статье затрат повлияет на компанию в средне и долгосрочном периоде?
3. Какие риски связаны с теми или иными расходами и как сокращение расходов повлияет на вероятность проявления этих рисков?
4. Какие функции и задачи возложены на определенные статьи затрат, измерима ли предельная планка расходов по ним?
5. Какие имеются иные, альтернативные решения? Как и чем можно компенсировать сокращение отдельно взятых расходов?

Итак, рассмотрим определенные статьи затрат, возможность секвестирования которых, в первую очередь, рассматривает менеджмент компаний.

*Сокращение расходов на консалтинг, аудит и экспертные заключения*

Как правило, взгляд на проблему со стороны позволяет получить существенно более объективную и независимую информацию, необходимую для решения данной проблемы. Привлечение внешних консультантов, независимых экспертов и персональных бизнес-коучей всегда дает приличный внешний толчок для развития бизнеса. В кризисных ситуациях, это особенно актуально. Ведь действовать необходимо быстро и разумно.

Понятно, что не каждая компания в состоянии самостоятельно разработать программу развития, быстро оценить ситуацию, повести анализ сильных и слабых сторон, возможностей и рисков, определить стратегию, разработать план эффективных мероприятий. Тем же компаниям,

которые в состоянии самостоятельно могут это сделать, никогда не помешает еще и привлечение новых идей, свежих мыслей и новаторского опыта. Указанные расходы многократно окупаются.

Однако, при выборе внешних консультантов снова встает вопрос эффективности этой работы. Передовые консалтинговые компании оперативно, первыми подготавливают свои антикризисные предложения, и каждая из них предлагает свой взгляд и свое решение. Каждый консультант будет при этом преподносить актуальность и важность для компании именно той проблемы, на решении которой он специализируется, другими словами, имеет наибольшие профессиональные компетенции.

Обращать внимание в предложениях консультантов нужно на те моменты, которые иногда стараются преприятно навязать, чтобы продать свои услуги. В этом случае, от услуг внешнего консультанта лучше отказаться. Если компания давно работает с определенным внешним независимым консультантом, который занимает непредвзятую позицию и не пытается продвигать в компании другие виды дополнительных услуг, в которых, потенциально, он сам может быть заинтересован, который сопровождает деятельность и развитие этой компании и разделяет ответственность за принятые решения, то расходы на эту работу нельзя сокращать ни в коем случае. Найти и привлечь хорошего внешнего консультанта сейчас становится не простой задачей, в силу их занятости. Поэтому наличие у компании проверенного временем непредвзятого внешнего консультанта, системного и обладающего прогрессивными инструментами развития бизнеса – это большое преимущество, тем более в период кризиса. В этом случае такого преимущества лишиться нельзя даже в сложное для компании время.

Если до настоящего времени компания не успела определиться с консультантами, нужно поторопиться сделать это сейчас. Стоимость оказания услуг внешних консультантов растет. Например, стоимость комплексного аудита правовой системы предприятия будет эквивалентна стоимости от 1 000 – 1 500 долларов США. В 2010 году эта услуга диапазон цен составлял 500 – 1000 долларов США. Данные вложения могут помочь избежать компании более существенных потерь в будущем.

*Сокращение командировочных расходов*

Прямые переговоры, в том числе во время командировок – это один из самых эффективных инструментов продвижения продукции и/или услуг компании, установления с партнерами деловых отношений. Особенно важно, понимать это во время кризисных проявлений и компании рекомендуется интенсифицировать работу с другими регионами, отправлять в командировки больше менеджеров и на более продолжительное время. Как показал личный опыт, вопросы, связанные со сбытом продукции, эффективно могут решать в командировках не только специалисты подразделений сбыта и маркетинга, но и

руководители финансово-экономических и производственных служб, тем самым развивая маркетинговый вектор компании.

Поэтому, если и сокращать расходы на командировки, то делать это нужно за счет отказа от полетов бизнес-классом в пользу эконом-класса и размещения в более скромных номерах. Отправляя сотрудников в командировки, нужно максимально эффективно планировать его время, минимизируя потери, связанные с перемещениями. Ниже резюмируем:

1. Отправлять в дорогостоящие командировки следует сотрудников, умеющих эффективно организовать свою работу с потенциально гарантированным результатом.
2. Поездки должны быть заранее подготовлены.
3. По итогам командировок должна быть подготовлена краткая, но емкая отчетность о результатах всех проведенных встреч и деловых переговоров.
4. Наличие в компании, специально разработанных внутренних стандартов и/или регламентов по данному вопросу, значительно помогает сотрудникам в подготовке к командировке.
5. По завершении командировок, нужно реализовать на практике все результаты командировок и полученные наработки.

#### *Снижение расходов на корпоративное обучение персонала*

Посещение персоналом компании всевозможных обучающих программ, профессиональных и бизнес-кейсов дает компании огромный прямой и косвенный эффект, существенно превышающий понесенные издержки.

1. Происходит обмен информацией и опытом с коллегами из других компаний и регионов.
2. Приобретаются новые профессиональные, технологические, отраслевые и корпоративные знания, важные для будущего развития компании.
3. Участник получает эмоциональный и энергетический импульс, позволяющий ему нарастить собственную эффективность.

В связи с вышесказанным предлагается обратить внимание на то, как увеличить эффективность посещения образовательных мероприятий. Ниже рассмотрим некоторые из возможных мер:

1. Предпринять действия с целью уменьшить стоимость участия в мероприятии, грамотно составив обращения к организаторам семинара или конференции, с высокой вероятностью, компании дадут более выгодные условия, которые выразятся либо в предоставлении существенной скидки, либо будет предоставлена возможность участия в мероприятии дополнительного числа сотрудников.
2. Проявлять инициативу во время прохождения мероприятия и занимать активную позицию, стараясь извлекать максимальную пользу для предприятия от по-

сещения семинара или форума.

3. Вести во время мероприятия аудио или видеозапись, чтобы получить возможность еще раз прослушать или просмотреть наиболее ценные моменты, и затем ознакомиться с полученной информацией других сотрудников.

4. По итогам посещения каждого мероприятия вменить в обязанности сотрудника, его прошедшего, резюмировать все прикладные моменты, обсуждаемые на конференции или семинаре в виде четких предложений по внедрению полученного положительного опыта в компании.

Рассмотрев некоторые примеры рекомендаций по увеличению эффективности посещения профессиональных и бизнес-ориентированных форумов, нельзя не признать, что указанные мероприятия – это эффективный источник идей, знаний, опыта, связей, применение которых увеличивает шансы компании в преодолении кризисных ситуаций.

#### *Расходы на рекламу*

Уменьшение расходов на рекламу не приведет к тактическим и стратегическим потерям только в том случае, если компания найдет другие, более дешевые и условно бесплатные варианты рекламы, продвижения и информирования покупателей, потребителей, партнеров о своих бизнес-предложениях. Дефицит финансовых средств должен быть обязательно заменен новационными, креативными решениями и серьезной творческой работой всего коллектива компании. Не следует отказываться от расходов на ту рекламу, которая доказала свою эффективность. Расходы на рекламу и маркетинг, в этом случае, нужно перераспределить в пользу эффективных инструментов. Это могут быть методы низкобюджетной и/или скрытой рекламы.

#### *Уменьшение расходов на услуги связи и Интернет*

Многие компании в настоящее время сокращают лимиты на услуги по междугородней и международной телефонной связи, мобильной связи, интернета и прочих услуг связи. Речь может идти о применении цифровых каналов связи, эффективных корпоративных тарифах, прочих шагах, направленных на оптимизацию расходов, на связь. В этом случае для увеличения эффективности и контроля данных расходов в компании должен быть разработан и принят, понятный для персонала стандарт или регламент по пользованию средствами связи и применения тарифов.

Сокращение расходов на Интернет, влекущее ухудшение параметров каналов связи, для компаний не приемлемо. К сожалению, на территории Российской Федерации стоимость Интернет-услуг одна из самых дорогих в мире, несмотря на технологическую простоту оказания этих услуг. Интернет – это такая же необходимая инфраструктура, как все остальные и является сегодня незаме-

нимым источником информационных ресурсов, поставщиком интерактивных сервисов, позволяющих решать многие деловые вопросы, развивать бизнес-процессы, что особенно важно в период кризиса. Как статья затрат, Интернет это:

1. Источник самой разнообразной информации: коммерческой, маркетинговой, технической, контактных данных.

2. Эффективное средство коммуникаций, являющееся эффективной альтернативой всем традиционным средствам связи, во многом уже их заменившим.

3. Наиболее перспективный и эффективный канал продвижения самой компании, и ее интересов.

К сожалению, до сих пор многие российские компании, особенно находящиеся вне метрополий, практически не используют те многочисленные возможности, предоставленные сегодня глобальным информационным пространством.

Сотрудники часто просто не осведомлены о тех неограниченных возможностях работы в Интернет, не говоря уже о том, что в компаниях нет систем, например, Интернет-маркетинга. А это уже вопрос обучения.

Еще в 1995 году Билл Гейтс, в своей книге "Дорога в будущее" написал: "если вашего бизнеса нет в интернете – значит, вас нет в бизнесе"! [2] На сегодняшний день подавляющее большинство компаний выполнило работы по созданию web-сайтов. Однако зачастую они не информативны или мало информативны и не имеют ни чего общего с инструментом, о котором идет речь. Разработать одинаково эффективный web-ресурс можно и за 5000–7000, и за 500–700 долларов. Хостинг, если заказать его за рубежом и оплатить международной картой или электронными деньгами, обходится на целый порядок дешевле. Высвободившиеся средства можно направить на развитие и продвижение сайта.

#### *Сокращение расходов на содержание запасов*

Для производственных компаний сокращение расходов по данной статье затрат увеличивает логистические и производственные риски, которые во время кризиса и без того возрастают. Это связано с появлением потенциальных рисков приостановки работы и закрытия компаний-контрагентов – поставщиков комплектующих и сырья. [3] Похожие проблемы могут происходить и у компаний, оказывающих услуги по логистике. Поэтому, рассматривая возможность сокращения расходов на хранение, нужно быть на 100 % уверенным в стабильности и надежности поставщика и иметь проработанные альтернативные варианты.

#### *Сокращение расходов на ремонт и техническое обслуживание*

Секвестрование расходов по данной статье затрат увеличивает производственные риски для компании, со временем ставя под вопрос стабильность самих произ-

водственных процессов. Компания может понести потери, не соизмеримо большие, от простоя технологической производственной линии или капитального ремонта оборудования, чем приобретет, сэкономив незначительные средства в виде расходов на техническое обслуживание. [1] Кроме того, работающее во время кризиса оборудование, без должного технического обслуживания и ремонта может оказаться неработоспособным в начале экономического подъема, который рано или поздно непременно сменит кризисный период. В период, когда экономика начнет расти, компания не сможет использовать преимущества и возможности экономического роста по причине существенного износа основных средств.

#### *Сокращение расходов на содержание персонала*

Расходы на содержание персонала нужно снижать в первую очередь в тех отраслях, в которых произошел необоснованный рост заработных плат, не соответствующий росту производительности труда и росту эффективности производства. Снижение этих расходов в первую очередь связано с уменьшением стимулирующей части фонда оплаты труда. Однако, и в этом случае, необходимо соблюсти баланс интересов. Если при сокращении размеров материального стимулирования, не ввести иные, не материальные, методы стимулирования работников, может произойти резкое снижение производительности труда. Альтернативными инструментами поощрения, стимулирующим ключевых сотрудников, могут быть:

1. Участие в капитале компании.
2. Вознаграждения за рационализаторские предложения, премии за особые достижения.
3. Меры стимулирования не материального характера.

Что касается сокращения численности персонала, то такие меры должны приниматься взвешенно, с учетом адаптированной к изменившейся внешней среде, стратегии компании. Мы не будем касаться макроэкономических последствий массового сокращения персонала, безработицы, падения потребительского спроса и процессов, ведущих к усугублению кризиса. На сегодняшний день есть многочисленные примеры существенных сокращений персонала, например, в IT-бизнесе. Учитывая стоимость вложений на поиск и найм работников, их обучение, создание и развитие корпоративной среды, профессиональное совершенствование, компания теряет существенно больше, чем экономит в дальнейшем. Вместе с работниками уходят из компании инвестиции в человеческий персонал, "ноу-хау", разного рода информация. А с наступлением эры информационных технологий перечисленные ресурсы становятся главным фактором конкурентоспособности, источником инноваций.

Следующим минусом массовых сокращений персонала является реакция оставшихся в компании работников. Оставшийся персонал понимает, что может оказаться следующим и перестает доверять менеджменту. В этом

случае, уровень лояльности работников устремляется к нулю. Заявления о социальной ответственности бизнеса на фоне сокращений работников несут репутационные риски, не говоря уже о многочисленных проверках со стороны государственных надзорных органов, призванных выявить нарушения, допущенные при увольнениях.

Э. У. Деминг, автор японского чуда, доказал, что эффективность, производительность, результативность как всего бизнеса, так и отдельного работника зависит только от менеджмента, построенной в компании системы управления, а не от самих работников. Любого работника можно включить в такую систему, в которой он окажется эффективен.

Генри Форд произнес: "Вы можете забрать мои заводы, сжечь мои здания, но оставьте мне моих людей, и они все восстановят". [9] Для сохранения персонала нужно думать интенсивными, фундаментальными, глубинными, системными категориями и принципами, в то время как за период экономического подъема в период 2000–2008гг., предшествовавшего кризису, менеджмент привык к поверхностному, экстенсивному мышлению. Думать, проявлять инициативу и искать пути выхода из кризиса, нужно не только менеджменту, но и самому персоналу. Необходимо учитывать, что многие работники утратили культуру труда и не обладают способностью напряженно и эффективно выполнять свои функции. Во многих отраслях менеджмент и работники привыкли к высоким личным доходам, не соизмеряя свой собственный вклад в создание реальной ценности для компании, для клиента и для общества, выражающейся в доходе компании.

Необходимо максимально активизировать и интенсивно использовать интеллектуальный и творческий потенциал персонала, стимулировать предпринимательство, рационализаторство, новаторство на всех уровнях организации.

При сокращении персонала, также необходимо учитывать стоимость создания или аренды рабочего пространства и упущенную выгоду от сдачи в аренду этих площадей.

#### *Расходы, рекомендуемые для сокращения*

К расходам, которые необходимо оптимизировать без каких-либо значительных потерь для компании в долгосрочном и в краткосрочном плане, можно отнести:

- ◆ Сокращение расходов на приобретение сырья, материалов, электроэнергии и коммунальных ресурсов, связанное с внедрением технологий "бережливого производства".

- ◆ Представительские расходы. В частности, сокращение расходов на аренду, связанное: во-первых, со снижением ставки арендной платы, во-вторых, с уменьшением занимаемой площади и оптимизацией рабочего пространства. Кроме того, сокращение расходов на использование парка автомобилей представительского класса. Сокращение затрат на проведение корпоративных мероприятий развлекательного характера и так да-

лее.

- ◆ Сокращение дивидендных выплат или полный отказ от выплат дивидендов собственникам в пользу укрепления финансовых позиций, создания стабилизационного фонда компании.

- ◆ Расходы на приобретение канцелярских товаров и общехозяйственные расходы. Сокращение производится за счет экономии непосредственно самих канцелярских товаров, отказ от использования бумажных носителей в пользу электронных, отказ от дорогих брендов в пользу более демократичных.

На практике, общепринятым механизмом считается постепенное планомерное снижение стоимости механизмов узлов, и комплектующих для изделий находящихся в серийном производстве. Например, японская производственная культура считает нормальным, когда компании утверждают со своими поставщиками графики уменьшения цены и планы улучшения качества производства закупаемых изделий.

#### *Рекомендуемые расходы*

К расходам, запланированным в целях реализации мероприятий направленных на минимизацию рисков и уменьшение издержек производства по статьям затрат, которые без таковых инвестиций в будущем могут существенно возрасти, мы можем отнести следующие:

- ◆ Расходы, направленные на обеспечение экономической безопасности компании, связанные с необходимостью проведения комплекса предупреждающих мер по ликвидации вероятных рисков. В рамках данного пункта рекомендуется усилить в компании систему риск-менеджмента, правовую систему, систему безопасности, систему антикризисного PR и так далее. Провести процедуры юридического, финансового и управленческого аудита всех аспектов деятельности компании. Провести антикризисный аудит системы информационной безопасности.

- ◆ Инвестиции в человеческий капитал. Эти расходы в первую очередь на поддержание корпоративной идеологии и внутреннего антикризисного PR. Кризис предоставляет отличные возможности по сплочению коллектива. Сюда же можно отнести и расходы по переподготовке и переквалификации персонала.

- ◆ Расходы на маркетинг, проведение маркетинговых и научных исследований, на разработку новых продуктов, проектирование и внедрение в производство новых видов продукции, затраты на формирование собственной независимой от внешних кредитных вливаний товаропроводящей сети.

- ◆ Расходы на развитие предприятия в виде вознаграждений и выплат за рационализаторские предложения, на внедрение ресурсосберегающих технологий, на оптимизацию бизнес-процессов, позволяющих увеличивать эффективность производства и деловой активности компании.

- ◆ Расходы, необходимые для реорганизации и об-

новления деловой среды компании, внедрение инноваций и развитие предприятий.

◆ Расходы на бизнес-интеграцию, организацию и финансирование деловых и отраслевых союзов, ассоциаций, клубов. Целью данных расходов является координация действий компаний, общие интересы, совместное решение сложных вопросов в органах государственного управления, объединение для совместных закупок сырья и материалов, снабженческая, производственная, сбытовая кооперация и экономия на масштабе дадут компаниям в этот период ряд дополнительных преимуществ.

◆ Управление расходами компании в период кризиса должно находиться на постоянном контроле, когда изучается целесообразность каждого платежа, проводится детальный анализ эффективности всех издержек. Управление расходами должно соотносить тактические потребности и стратегические задачи, находя между ними оптимальный вариант. Компаниям рекомендуется внедрение процедур постоянного контроля над исполнением бюджета расходов с целью оперативного внесения соответствующих корректировок.

Необходимо обратить внимание на то, что оптимизация деловой активности и сокращение расходов бюджета могут оказаться недостаточными мерами для того, чтобы компания вышла из кризиса. Это только одно из направлений, в котором следует сегодня двигаться.

*Для выживания компании необходимо проведение системы мероприятий, направленных на изменение стратегии и включающих в себя:*

1. Сокращение расходов, уменьшение нерациональных издержек.
2. Оптимизация бизнес-процессов, увеличение экономической эффективности и отдачи всех вложений за-

трат и ресурсов.

3. Интенсификация маркетинговой деятельности, увеличение доходной составляющей бизнеса.

4. Поиск альтернативных решений, новых технологий, внедрение инноваций.

5. Поиск и принятие принципиально новых фундаментальных решений организации и ведения экономической деятельности, вплоть до кардинального изменения стратегии компании.

В настоящее время на национальном, региональном, отраслевом, корпоративном уровнях предпринимаются попытки по нейтрализации негативных последствий финансово-экономического кризиса. Но, к сожалению, в большинстве случаев, используются меры и предпринимаются решения, которые являются причинами сложившейся ситуации, другими словами, те меры, которые постепенно и привели к кризису. И если упор на поддержку банковской системы и стимулирование потребления и может дать в краткосрочной перспективе положительный результат, то это ненадолго и не для всех. Альберт Эйнштейн говорил: "Невозможно решить проблему на том же уровне, на котором она возникла. Нужно стать выше этой проблемы, поднявшись на следующий уровень"[8]. Кризисы, по масштабу и глубине, подобные современному, всегда приводят к обновлению во многих сферах, секторах и отраслях экономики. Появляются новые технические решения, новые технологии, новые источники энергии, иные системы организации труда.

Современный период, является не простым для осуществления финансово-хозяйственной деятельности компаний, но в результате выживут те предприятия, которые научились управлять собственными затратами и эффективностью.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Баранников, А.А. Контроль и управление затратами в системе управленческого анализа на предприятии / А.А. Баранников, В.В. Шоль // Вестник магистратуры. – 2013. – № 4 (19). – С. 134–135
2. Гейтс Б., Мирволд Н., Райнарсон П., Дорога в будущее. – СПб.: Викинг пресс. 1995 г. – 288 с.
3. Невешкина, Е. В. Управление затратами и ценообразованием: применение в условиях кризиса: практическое пособие / Е.В. Невешкина, С.В. Савоина, О.В. Фадеева. – 2-е изд. – Москва: ОМЕГА-Л, 2011. – 134 с.
4. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. – М.: ИТИ Технологии. 2006г. – 466 с.
5. Положение по бухгалтерскому учету "Расходы организации" ПБУ 10/99, утв. Приказом Министерства финансов РФ от 06.05.1999г. №33н. // ЭПС "Система ГАРАНТ": ГАРАНТ-Максимум. Вся Россия / НПП "ГАРАНТ-СЕРВИС-УНИВЕРСИТЕТ". Версия от 03.07.2013.
6. Положение по бухгалтерскому учету "Учет расходов по налогу на прибыль" ПБУ 18/02, утв. Приказом Министерства финансов РФ от 19.11.2002г. №114н. // ЭПС "Система ГАРАНТ": ГАРАНТ-Максимум. Вся Россия / НПП "ГАРАНТ-СЕРВИС-УНИВЕРСИТЕТ". Версия от 03.07.2013.
7. Райзенберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б., Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М. 1999г. – 479 с.
8. Трубочкина, М. И. Управление затратами предприятия: учебное пособие / М.И. Трубочкина. – Изд. 2-е, испр. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 317 с.
9. Форд Г., Моя жизнь, мои достижения. – М.: Астрель. 2012 г. – 349 с.