



► **ЖУКОВ Владимир Николаевич**

Кандидат экономических наук, доцент  
кафедры бухгалтерского учета

**Российский экономический  
университет им. Г.В. Плеханова**  
117997, РФ, г. Москва,  
Стремянный пер., 36  
Тел.: (499) 237-93-43  
E-mail: vn-zhukov@mail.ru

#### Ключевые слова

КОРПОРАЦИЯ

КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ

ВНУТРЕННИЙ ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ

КОНТРОЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

ПОЛЬЗОВАТЕЛИ КОНТРОЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ

СИСТЕМА КОНТРОЛИРУЕМЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

СОДЕРЖАНИЕ КОНТРОЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ

#### Аннотация

Управление корпоративными финансами в нестабильной экономической среде предъявляет повышенные требования к качеству всех обеспечивающих его ресурсов, включая информационные. В этих условиях особое значение приобретает контрольная информация, управленческий потенциал которой остается до конца не изученным. Современные исследования, посвященные проблемам осуществления внутреннего финансового контроля и функционирования информационных систем, оставляют без внимания сам факт существования контрольной информации либо не придают ему большого значения. Недооценка этого вида информационного ресурса равносильна принижению самого контроля как функции управления. В предлагаемой вниманию статье представлена разработанная автором методология обеспечения контрольной информацией процесса управления корпоративными финансами, включающая в себя четыре этапа: формулировку принципов формирования и циркуляции контрольной информации; установление круга пользователей контрольной информации и определение их информационных потребностей; построение системы контролируемых показателей; определение содержания контрольной информации.

#### JEL classification

D83, G39

## Управленческий потенциал контрольной информации о корпоративных финансах

Под *контрольной информацией* предлагается понимать совокупность сведений о реальном состоянии объектов управления, необходимых для обоснования, оптимизации, координации и корректировки управленческих решений.

Введение в научный оборот категории «контрольная информация» имеет большое теоретическое и практическое значение. В теоретическом плане посредством нового понятия обеспечивается возможность реализации информационной парадигмы постиндустриального общества применительно к сфере внутреннего контроля, благодаря чему происходит расширение инструментария для решения проблемы информационной асимметрии в управлении. С практической стороны выделение контрольной информации ломает устоявшиеся стереотипы о внутреннем контроле. Последний наряду с планированием, учетом и анализом теперь рассматривается не только как «потребитель» существующей управленческой информации, но также как генератор собственных информационных ресурсов.

Методология обеспечения контрольной информацией процесса управления корпоративными финансами должна включать в себя набор последовательных действий: формулировка принципов формирования и циркуляции контрольной информации; установление круга пользователей контрольной информации и определение их информационных потребностей; построение системы контролируемых показателей; определение содержания контрольной информации.

*Принципы контрольной информации* представляют собой базовые положения, лежащие в основе формирования и циркуляции сведений о реальном состоянии объектов управления. Благодаря им существующая обратная связь между субъектами и объектами управления приобретает устойчивый характер, а сама контрольная информация становится самостоятельным средством ком-

муникации между всеми заинтересованными лицами.

Применительно к управлению корпоративными финансами можно сформулировать следующие специфические принципы формирования и циркуляции контрольной информации:

1) принцип денежного потока, нацеливающий систему контроля на формирование реальных сведений о суммах денежных средств, источниках их привлечения, направлениях вложения, последствиях совершаемых операций для оценочных значений финансового положения, финансовых результатов и стоимости организации;

2) принцип конвергенции информационных ресурсов, предполагающий интеграцию контрольной, плановой, учетной и аналитической систем и налаженный между ними взаимообмен информацией в процессе управления;

3) принцип совершенной информации, означающий полную информированность всех субъектов управления о реальном положении дел в рамках своей компетенции;

4) принцип комплексности информационного обеспечения, ориентирующий систему контроля на выработку целостной информации о корпоративных финансах, необходимой для обеспечения корпоративного управления и финансового менеджмента;

5) принцип функциональности, согласно которому специфика контрольной информации о корпоративных финансах определяется функциональной ролью внутреннего финансового контроля в системе управления организацией.

*Круг пользователей контрольной информации и их информационные потребности.* В условиях агентской модели управления, характеризующейся отделением менеджмента от собственности, выделились две группы заинтересованных пользователей – субъекты корпоративного управления (совет директоров, комиссия по аудиту и др.) и субъекты финансового менеджмента

# Management Potential of Control Information on Corporate Finance

(правление, финансовый директор, локальные менеджеры и др.).

**Система контролируемых показателей** определяется поставленными целями, особенностями хозяйственной деятельности, существующей в корпорации моделью управления, другими факторами [8; 9].

Взаимосвязь между целями управления корпоративными финансами, субъектами и объектами контроля, контролируемые параметрами представлена в таблице.

Табличные данные наглядно свидетельствуют о сложном характере существующих взаимосвязей. Например, достижение цели, связанной с повышением благосостояния участников, зависит от динамики роста стоимости корпорации и достигнутых ею финансовых результатов. В то же время набор указанных объектов контроля всегда произведен от поставленной цели. Более того, здесь, как и во многих других случаях, цель управления не только связывает между собой разные объекты контроля (стоимость корпорации и финансовые результаты), но также обеспечивает их подконтрольность обоим группам субъектов – корпоративному управлению и финансовому менеджменту.

Система контролируемых показателей должна включать в себя три типа параметров: плановые, учетно-отчетные и аналитические показатели [4]. Каждый из них олицетворяет собой конкретную функцию управления – планирование, учет, анализ.

**Содержание контрольной информации** определяется функциональной ролью внутреннего контроля в управлении корпоративными финансами. Управляемая система посредством внутреннего финансового контроля может выполнять разные функции – обеспечивать обратную связь с объектами управления, осуществлять корректировку принятых решений и(или) координировать работу менеджмента. В свою очередь, ролевое значение внутреннего финансового контроля во многом зависит от при-

нятого в корпорации стиля управления.

Функциональный подход к внутреннему финансовому контролю как к *средству обеспечения обратной связи* олицетворяет собой властно-подчинительную модель управления с доминированием авторитарного (директивного) стиля руководства. Прежде всего, это свойственно публичным корпорациям со слабым корпоративным управлением, а также большинству непубличных корпораций [1].

В отношениях, при которых управляющие субъекты полностью либо частично определяют поведение управляемых субъектов, контролю отводится роль надзора за надлежащим исполнением принятых решений. Эту мысль активно проводит, например, А. Файоль, отметивший, что «контроль на предприятии состоит в проверке, все ли протекает согласно принятой программе, согласно данным приказам и установленным принципам. Его целью является отметить ошибки и заблуждения, чтобы можно было их исправить и избежать повторения. Он применяется в отношении ко всему: к вещам, к лицам, к действиям» [7. С. 61].

При властно-подчинительной модели управления контролю отводится пассивная роль, связанная с выявлением и фиксацией отклонений, возникших на всех предыдущих этапах управления – планировании, учете и др. Основной формой контроля при этом является ревизия [3]. Следовательно, контрольная информация должна включать в себя следующие сведения:

1) отклонения от плановых показателей, зафиксированных в бизнес-планах, бюджетах, сметах, прогнозных бухгалтерских балансах и другой плановой документации;

2) отклонения от фактических показателей, явившиеся следствием неточностей, ошибок, вуалирования, фальсификации и иных форм искажения учетно-отчетной информации;

3) отклонения от фактических показателей, выявленные в результате про-

► **Vladimir N. ZHUKOV**  
Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Accounting Dept.

**Plekhanov Russian University of Economics**  
117997, RF, Moscow,  
Stremyanny lane, 36  
Phone: (499) 237-93-43  
E-mail: vn-zhukov@mail.ru

## Keywords

CORPORATION  
CORPORATE FINANCE  
INTERNAL FINANCIAL CONTROL  
CONTROL INFORMATION  
USERS OF CONTROL INFORMATION  
SYSTEM OF CONTROLLED INDICATORS  
CONTENT OF CONTROLLED INFORMATION

## Abstract

Management of corporate finances in an unstable economic environment places high demands on the quality of resources providing it, including information. Under these conditions the particular attention is paid to control information and management potential which is not fully examined yet. Contemporary studies devoted to the problems of internal financial control and functioning of information systems either ignore the fact of existence of control information or make little account of it. Underestimating this kind of information resource is equivalent to diminishing the control function itself. In the paper the author developed a methodology to supply corporate finance management process with control information which encompasses four stages: discovering principles behind formation and circulation of control information; identifying users of control information and establishing their information needs; building a system of controlled indicators; and determining the content of control information.

## JEL classification

**D83, G39**

Система контролируемых показателей в управлении корпоративными финансами

1	2	3	Основные цели управления									12	
			4	5	6	7	8	9	10	11			
Субъект контроля	Объекты контроля	Основные контролируемые показатели	Повышение эффективности корпорации	Повышение благосостояния участников	Обеспечение инвестиционной привлекательности	Расширение рынков капитала	Снижение транзакционных издержек	Снижение финансовых рисков	Улучшение имущественного положения	Улучшение финансового состояния	Локализация корпоративных конфликтов		
Корпоративное управление	Стоимость корпорации	Стоимость бизнеса (VBM)	+	+	+			+	+			+	
		Экономическая добавленная стоимость (EVA)	+	+	+			+	+			+	
		Рыночная добавленная стоимость (MBA)	+	+	+			+	+			+	
	Инвестиционная деятельность	Капитализация	Акционерная добавленная стоимость (SVA)	+	+	+			+	+			+
			Управленческая добавленная стоимость	+	+	+			+	+			+
			Сумма инвестиций	+		+			+	+			
			Рентабельность инвестиций	+		+			+	+			
	Долгосрочная финансовая деятельность	Транзакционные издержки	Срок окупаемости инвестиций	+		+			+	+			
			Объем финансирования инвестиций	+		+			+	+			
			Сумма реинвестированной чистой прибыли	+		+			+	+			+
			Коэффициент капитализации	+		+			+	+			+
			Сумма рыночной капитализации ценных бумаг	+		+			+	+			+
			Сумма рыночной капитализации компании	+		+			+	+			+
			Коэффициент Тобина	+		+			+	+			+
	Транзакционные издержки	Транзакционные издержки	Рентабельность капитала (ROE)	+		+			+	+			+
			Сумма привлеченных средств от выпуска акций	+					+	+			+
			Сумма привлеченных средств от выпуска долгосрочных долговых ценных бумаг	+					+	+			+
Транзакционные издержки	Транзакционные издержки	Сумма привлеченных долгосрочных кредитов и займов	+					+	+			+	
		Сумма транзакционных издержек	+		+			+	+			+	
		Уровень транзакционных издержек	+		+			+	+			+	
		Структура транзакционных издержек	+		+			+	+			+	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Финансовый менеджмент	Денежные потоки	Платежный баланс организации				+	+	+		+	+
		Структура диверсификации денежных средств				+	+	+		+	+
		Чистый приток (отток) денежных средств					+	+	+		+
		Сумма привлеченных краткосрочных кредитов и займов	+				+	+	+		+
	Краткосрочная финансовая деятельность	Сумма привлеченных средств от выпуска краткосрочных долговых ценных бумаг	+				+	+	+		+
		Сумма текущей кредиторской задолженности							+		+
		Платежеспособность и ликвидность			+				+		+
		Финансовая устойчивость			+				+		+
	Финансовое состояние	Состояние расчетов				+			+		+
		Финансовый потенциал				+			+		+
		Стоимость внеоборотных и оборотных активов							+	+	+
		Стоимость профильных и непрофильных активов							+	+	+
Имущественное положение	Стоимость ликвидных и неликвидных активов							+	+	+	
	Стоимость чистых активов		+					+	+	+	
	Рентабельность активов (ROA)		+					+	+	+	
	Сумма доходов и расходов		+					+	+	+	
Финансовые результаты	Сумма валовой и чистой прибыли (убытка)		+	+				+	+	+	
	Сумма базовой прибыли на акцию			+				+	+	+	
	Сумма разведенной прибыли на акцию			+				+	+	+	
											+

ведения инвентаризаций финансовых ресурсов;

4) отклонения от требований законодательно-нормативных актов – федеральных и республиканских законов; постановлений, положений, инструкций, методических указаний и т.п. органов исполнительной власти; документов международного права;

5) отклонения от требований внутренних распорядительных документов – приказов, правил, стандартов, должностных инструкций и пр.;

6) справочно-аналитические данные с количественной оценкой последствий выявленных нарушений (сумм полученных убытков, упущенной выгоды, уплаченных штрафных санкциях) и указанием ответственных лиц.

Таким образом, содержание контрольной информации при рассматриваемом функциональном подходе характеризуется преобладанием текстовых сведений административного характера. Числовым данным здесь отводится вспомогательная роль, состоящая в количественной оценке исполнения каждым должностным лицом принятых управленческих решений. Этот подход выдвигает на передний план последующий контроль и в целом приемлем для тех корпораций, приоритетом которых является обеспечение сохранности и безопасности своей собственности.

Функциональный подход к внутреннему финансовому контролю как к *средству корректировки управленческих решений* характерен для модели управления, ориентированной на делегирование вышестоящими субъектами менеджмента своих полномочий нижестоящим субъектам. Согласно ему любая функция управления, включая контроль, рассматривается с когнитивной точки зрения и поэтому представляет собой конгломерат специальных знаний об управляемых объектах. Данный подход нашел широкое применение в креативных корпорациях, отличительными признаками которых стали наличие целостной системы управления корпоративными финансами (корпоративного управления и финансового менеджмента), приверженность либеральному стилю управления, обладание высокоинтеллектуальными управленческими ресурсами. В этих условиях, по меткому выражению А. Файоля, «хорошо организованный контроль является ценным союзником управления; он может снабжать его рядом ценных сведений, которые часто обычный служебный надзор не в состоянии ему дать» [7. С. 63].

Таким образом, в условиях модели управления, основанной на делегировании властно-распорядительных полномочий, внутреннему финансовому контролю предопределена активно-пассивная функциональная роль. При этом контроль должен обеспечивать генерирование двух информационных потоков:

- 1) обратная информация о фактическом состоянии объектов управления;
- 2) прямая информация корректирующего характера, в том числе сведения, раскрывающие причины выявленных отклонений, недостатков, нарушений с рекомендациями по их локализации и недопущению в будущем.

Содержание контрольной информации при втором функциональном подходе качественно меняется за счет охвата внутренним контролем процессов текущего и стратегического управления корпоративными финансами, присутствия показателей превентивного, текущего и реагирующего контроля, преобладания удельных контрольных показателей. Текстовая и числовая информация надзорного характера (отклонения от плановых и фактических показателей, требований законодательно-нормативных актов и распорядительных документов) здесь остается, но на передний план выходят:

- а) скорректированные значения плановых показателей, характеризующих финансовые результаты, капитализацию, стоимость, транзакционные издержки, денежные потоки, финансовое состояние, имущественное положение корпорации;
- б) пояснительная информация причинно-следственного содержания, включая:

- 1) справочно-аналитические данные с количественной оценкой факторов, обусловивших реальные значения контролируемых показателей;
- 2) рекомендации по приведению плановых значений в соответствие с реальными условиями и перспективами деятельности корпорации, локализации выявленных отклонений в работе менеджеров и других категорий персонала, устранению причин имеющихся недостатков.

Таким образом, нацеленность внутреннего контроля на вмешательство в процесс управления корпоративными финансами и его способность корректировать операционные циклы, с одной стороны, усложняет систему контролируемых показателей, а с другой – делает их надежной основой профессиональных рекомендаций.

Функциональный подход к внутреннему финансовому контролю как к *средству координации работы менеджмента* непосредственно вытекает из модели управления по целям – систематического и организованного подхода, позволяющего менеджменту фокусироваться на достижении целей и добиваться наилучшего результата с помощью доступных ресурсов.

Модель управления по целям, впервые сформулированная и обоснованная П. Друкером в работе «The Practice of Management» [10], сегодня получила широкое распространение, прежде всего в крупных и средних корпорациях со сложной иерархической структурой и демократическим стилем управления. По образному сравнению П. Друкера, целевые ориентиры в ключевых областях бизнеса являются «приборной панелью», необходимой для работы «пилота» – руководства делового предприятия [6. С. 32].

При внедрении модели управления по целям исходят из следующих предпосылок [2. С. 125]:

- система управления должна обеспечивать достижение поставленных организацией целей и задач;
- руководители всех уровней должны иметь четкие цели в рамках своих полномочий и ответственности;
- цели и задачи всех руководителей согласуются, и в соответствии с этим организуется работа по их достижению;
- менеджеры и исполнители совместно формируют функции путем взаимных консультаций, и при этом выстраивается соответствующая иерархия целей.

Важная особенность модели управления по целям состоит в стремлении количественно измерить все ключевые целевые параметры с последующим доведением персональных оценочных индикаторов до каждого конкретного исполнителя (подразделения). В практическом плане чаще всего это обеспечивается посредством финансового контроллинга, являющегося одной из подсистем контроллинга или, по словам Э. Майера, «руководящей концепции эффективного управления фирмой и обеспечения ее долгосрочного существования» [5. С. 9].

Большинство специалистов сходятся во мнении, что современный контролинг представляет собой контрольно-информационную систему обеспечения управления экономикой и развитием коммерческой организации на основе измерения ресурсов, затрат и резуль-

татов внутрихозяйственной деятельности, бизнес-процессов и организации в целом. Он предполагает интеграцию и координацию функций планирования, учета, анализа и контроля этой деятельности для достижения заранее определенной цели бизнеса.

Таким образом, в условиях финансового контроллинга функциональное значение внутреннего финансового контроля существенно трансформируется. Выйдя за узкие рамки надзора и коррекции, контроль начинает играть активную роль, становясь инструментом координации системы управления корпоративными финансами на достижение ключевых целей бизнеса, способом регулирования финансовых потоков и корпоративных отношений, а также средством мотивации менеджмента к действиям по решению вопросов наиболее эффективными методами.

Содержание контрольной информации при координирующей роли внутреннего финансового контроля производно от значимости поставленных целей и времени, отведенного на их достижение. Это предопределяет необходимость выделения двух групп контрольных сведений – данных оперативного и стратегического финансового контроллинга.

Контрольная информация, генерируемая в рамках оперативного финансового контроллинга, должна включать сведения о выявляемых отклонениях от поставленных текущих целей с указанием причин, ответственных лиц и мероприятий по преодолению разрывов. К ним относятся:

- 1) отклонения от плановых сумм расходов, задаваемых в соответствие с применяемой модификацией управленческого учета затрат (marginal cost, standard costing, direct costs, ABC и др.);
- 2) отклонения от плановых величин доходов (выручки, валового дохода, дивидендов, арендной платы и др.);
- 3) отклонения от плановых показателей прибыли и пороговых значений рентабельности;
- 4) отклонения от предельных уровней финансовых рисков;
- 5) отклонения от плановых значений платежеспособности, ликвидности, финансового левериджа;
- 6) отклонения от плановых показателей оборачиваемости оборотного капитала;
- 7) отклонения от оценочных значений работы центров финансовой ответственности;

8) сведения об оценке реальности плановых параметров, установленных стандартами, бюджетами и другими аналогичными документами;

9) сведения об оценке реальности фактических (учетно-отчетных) показателей;

10) справочно-аналитические данные с количественной оценкой факторов, обусловивших реальные значения ключевых показателей;

11) рекомендации по локализации выявленных отклонений в работе менеджеров и других категорий персонала, устранению причин имеющихся недостатков.

Содержанием контрольной информации, формируемой системой стратегического финансового контроллинга, должны стать данные о выявляемых отклонениях от заданных среднесрочных и долгосрочных целей корпорации с аналитическим обоснованием имеющихся отклонений, разрывов и несоответствий.

Сегодня основным стратегическим навигатором для многих корпораций ста-

новится система оценочных показателей эффективности. В зависимости от применяемой методики ее построения контрольная информация включает в себя:

1) отклонения от ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators – KPI);

2) отклонения от сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard – BSC);

3) отклонения от показателей управления эффективностью бизнеса (Business Performance Management – BPM);

4) сведения об оценке реальности плановых показателей эффективности;

5) сведения об оценке реальности фактических (учетно-отчетных) показателей эффективности;

6) справочно-аналитические данные с количественной оценкой факторов, обусловивших реальные значения показателей эффективности;

7) рекомендации по локализации выявленных отклонений в работе менеджеров и других категорий персонала, устранению причин имеющихся недостатков.

Таким образом, в условиях модели управления, ориентированной на достижение поставленных целей, контрольная информация становится устойчивым средством коммуникации между персоналом корпорации, что предопределяет активную роль самого контроля в управлении корпоративными финансами. Однако следует принять во внимание мнение А. Файоля, справедливо указавшего на опасность, исходящую от контроля, в случае чрезмерного наделяния его распорядительной и исполнительной функциями [7. С. 62].

Введенная в научный оборот категория «контрольная информация» и разработанный алгоритм обеспечения ею процесса управления корпоративными финансами при различной функциональной роли внутреннего финансового контроля открывают новые возможности для полного использования потенциала контроля в решении проблем бизнеса применительно к условиям часто меняющейся экономической среды. ■

## Источники

1. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. М.: Олимп-Бизнес, 2012.
2. Головин А.А. Особенности рисков при использовании системы управления по целям на предприятии // Известия Юго-Западного государственного университета. Сер.: Экономика. Социология. Менеджмент. 2011. № 2. С. 125–127.
3. Гританс Я.М. Система внутреннего контроля. М.-Берлин: Инфотропик Медиа, 2011.
4. Казакова Н.А. Экономический анализ: вопросы качества информационного обеспечения // Экономический анализ: теория и практика. 2008. № 14. С. 36–40.
5. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления. М.: Финансы и статистика, 1993.
6. Овчинников С.А. Управление по целям как парадигма современного менеджмента (Питер Друкер и развитие его идей) // Вестник Российского государственного гуманитарного университета. 2013. № 6. С. 30–41.
7. Файоль А. Общее и промышленное управление. 1923. URL: [www.impisr.ru/images/6/6c/Fajol.doc](http://www.impisr.ru/images/6/6c/Fajol.doc).
8. Хасыкова Д.О. Организационно-системный подход в системе внутрикорпоративного финансового контроля // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2008. Т. 6. № 1. Ч. 2. С. 352–356.
9. Anderson R.G. *Corporate Planning and Control*. L.: Macdonald & Evans Ltd, 1975.
10. Drucker P.F. *The Practice of Management*. N.Y.: Harper & Brothers, 1954.

## References

1. Brealey R., Myers S. *Principles of Corporate Finance* (Russ. ed.: Breyli R., Mayers S. Printsipy korporativnykh finansov. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2012).
2. Golovin A.A. Osobennosti riskov pri ispol'zovanii sistemy upravleniya po tselyam na predpriyatii [Features of risks at control system use on the purposes in organization]. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Ser.: Ekonomika. Menedzhment – Bulletin of Southwest State University. Ser. Sociology. Management*, 2011, no. 2, pp. 125–127.
3. Gritans Ya.M. *Sistema vnutrennego kontrolya* [The system of internal control]. Moscow-Berlin, Infotropik Media Publ., 2011.
4. Kazakova N.A. Ekonomicheskii analiz: voprosy kachestva informatsionnogo obespecheniya [Economic analysis: the issues of quality of information support]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika – Economic Analysis: Theory and Practice*, 2008, no. 14, pp. 36–40.
5. Mayer E. *Kontrolling kak sistema myshleniya i upravleniya* [Controlling as a system of thinking and managing]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 1993.
6. Ovchinnikov S.A. Upravlenie po tselyam kak paradigma sovremennogo menedzhmenta (Piter Druker i razvitie ego idey) [Management by objective as a paradigm of modern management (Peter Drucker and development of his ideas)]. *Vestnik Rossiyskogo gosudarstvennogo gumanitarnogo universiteta – Bulletin of Russian State University for the Humanities*, 2013, no. 6, pp. 30–41.
7. Fayol A. *General and industrial management*. 1923. Available at: URL: [www.impisr.ru/images/6/6c/Fajol.doc](http://www.impisr.ru/images/6/6c/Fajol.doc).
8. Khasykova D.O. Organizatsionno-sistemnyy podkhod v sisteme vnutrikorporativnogo finansovogo kontrolya [Organizational and systemic approach to the system of intercorporate financial control]. *Ekonomicheskii vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo universiteta – Economic Bulletin of Rostov State University "Terra Economicus"*, 2008, vol. 6, no. 1, part 2, pp. 352–356.
9. Anderson R.G. *Corporate Planning and Control*. L.: Macdonald & Evans Ltd, 1975.
10. Drucker P.F. *The Practice of Management*. N.Y.: Harper & Brothers, 1954.