Столичный Гуманитарный Институт

Факультет Госслужбы и Менеджмента

Вечернее отделение

## Основы управленческого контроля.

Реферат по курсу менеджмента

студента IV курса

Москва 2003

## План реферата:

## Введение.

## 1. Процедуры контроля.

## 2. Среда управленческого контроля.

## 3. Система учета организации.

## 4. Кадровая структура контроля.

## 5. Используемые формы контроля.

## Заключение.

## Литература.

## Введение.

Российскими учеными проработаны вопросы управленческого контроля (его часто называют также *внутренним контролем систем управления организации*) в социалистическом производстве. Разработаны концепции систем контроля, нейтрализующих действие механизма торможения социально-экономического развития социалистического общественного производства. Но, в связи с осуществляемым в России процессом экономических реформ перед отечественной наукой стоит задача разработки новых концепций внутреннего контроля, ориентированных на рыночную систему хозяйствования сегодняшнего мирового уровня и учитывающих российскую специфику.

Как известно, при рыночной системе хозяйствования коммерческая организация, являющаяся самоорганизующейся социально ориентированной системой, функционирует в жестких условиях конкурентной среды и имеет полную хозяйственную самостоятельность. В таком положении ее деятельность в широком смысле направлена на завоевание и удержание предпочтительной доли рынка, на достижение превосходства над конкурентами. В соответствии с этим, управленческий контроль коммерческой организации ориентирован главным образом на обеспечение основных показателей эффективности функционирования в современных условиях: устойчивое положение организации на рынках (среди конкурентов), признание организации субъектами рынка и общественностью, своевременная адаптация систем производства и управления организации к перманентно меняющейся внешней среде (рыночной конъюнктуре). В рыночных условиях, характеризующихся высокой неопределенностью и нестабильностью внешней среды, эффективное управление организацией предполагает гораздо больший спектр планов, гораздо больший объем плановой, а, соответственно, и контрольной работы, чем при плановой экономике. Более того, в настоящее время в силу усиления конкурентных отношений на мировых и отечественных рынках, стремительного развития и смены технологий, растущей диверсификации биснеса и усложнения бизнес-проектов управление коммерческой организацией существенно усложняется, что обуславливает усложнение ее контрольных систем. Поэтому в современных условиях внутренний контроль в российских организациях приобретает характер основы, присутствующей на всех уровнях управления. В более широком смысле в конкурентной среде рыночных отношений эффективный управленческий контроль, при прочих равных условиях, является гарантией успешной деятельности организации.

В связи с реструктуризацией отечественной системы хозяйствования, проводимой в целях интеграции экономики России в мировое хозяйство, перед российскими организациями встают задачи структурной перестройки всех элементов системы корпоративного управления, в том числе контрольных, их "наладки" на обеспечение конкурентоспособности, эффективного функционирования и развития организации в перманентно меняющихся условиях хозяйствования. Естественно, все управленческие преобразования должны проводиться на научной основе соответствующих концепций. В то же время, отечественная наука испытывает недостаток в комплексных научно-практических разработках, освещающих многочисленные аспекты управленческого контроля с учетом современной российской специфики. Причина такого положения дел видится прежде всего в весьма распространенном представлении о контроле только как функции управления. В настоящее время в международной науке и практике такой подход уже считается неполным и свидетельствует об однобоком представлении контроля лишь как элемента процесса управления (что говорит и о расплывчатом или несистемном понятии самого управления). Контроль - это не только и не столько одна из его функций. Это, на наш взгляд, едва ли не важнейший элемент именно системы управления, под каким бы углом и в каких бы структурных срезах (функциональных, процедурных, организационных, технологических, деятельностных и т.д.) не рассматривалась последняя. Стоит отметить, что в практике зарубежных высших органов управления как властного, так и хозяйственного уровня контроль все чаще рассматривается как метод совершенствования управления на всех его уровнях. Но, на наш взгляд, достойный вклад в отечественную науку о контроле внесли такие видные ученые как: И.А. Белобжецкий, Н.Т. Белуха, Б.И. Валуев, Ю.А. Данилевский, Е.А. Кочерин, В.П. Суйц, А.Д. Шеремет.

На сегодняшний день при освещении в специальной литературе отдельных вопросов тематики контроля, а также при разработке соответствующих концепций нельзя не учитывать опыт, накопленный международной наукой и практикой. В данной статье автор предлагает положения управленческого контроля, в основе которых лежит как переработанный им опыт отечественных и зарубежных коллег, так и собственно авторские аналитические исследования на протяжении более чем пятилетней практики работы аудитором. Так как статья носит общий характер, автор ставил целью не углубленное освещение каких-либо отдельных вопросов контроля, а формирование представления о нем как об одной из сторон системы управления.

Итак, в целях углубления представлений о контроле в рамках теорий управления и для разработки соответствующих концепций могут быть полезными следующие основные положения.

По мнению автора, понятие контроля можно интерпретировать как в узком смысле - как один из этапов процесса управления (или как одна из его функций такой подход, как говорилось выше, распространен на начальных стадиях развития науки об управлении), так и в более широком смысле как систему (входящую в систему управления организацией), состоящую из ряда элементов. Рассмотрим это подробнее.

**Управленческий контроль** организации в наиболее узком смысле это осуществление ее субъектами, наделенными соответствующими полномочиями (т.е. субъектами контроля), либо в автоматическом режиме, заданном указанными субъектами и под их управлением, следующих действий: а) определение фактического состояния или действия управляемого звена системы управления организацией (объекта контроля); б) сравнение фактических данных с требуемыми, т.е. с базой для сравнения, принятой в организации, либо заданной извне, либо основанной на рациональности; в) оценка отклонений, превышающих предельно допустимый уровень, на предмет степени их влияния на аспекты функционирования организации; г) выявление причин данных отклонений.

В соответствии с подходом в узком смысле цель контроля- информационная прозрачность объекта управления для возможности принятия эффективных решений. При этом, в понятии информационной прозрачности объекта управления отражено представление о степени управляемости данного объекта, т.е. о том, в какой степени в результате управления обеспечивается (обеспечивалось или будет обеспечиваться) поддержание требуемого состояния или действия объекта управления в соответствующий момент (период) времени. Вполне очевидно, что без предельной информационной прозрачности объекта управления адекватное его восприятие невозможно, управленческое воздействие не будет приносить желаемый результат и управленческая связь с объектом теряется, что и обуславливает особую важность контроля в процессе управления. К функциям контроля можно отнести оперативную, упорядочивающую, превентивную, коммуникативную, информативную и защитную.

Очевидно, что с изменением условий хозяйствования контроль приобретает характер основы, присутствующей на всех уровнях управления организацией, и обеспечивает оптимальный ход процесса управления на всех других его стадиях (планирование, организация, регулирование, учет, анализ). При этом, особенность контроля заключается в его двойственной роли в процессе управления. В результате глубокой интеграции контроля и других элементов процесса управления на практике невозможно определить круг деятельности для работника таким образом, чтобы он относился только к какому-либо одному элементу управления без его взаимосвязи и взаимодействия с контролем. Любая управленческая функция (функция планирования, учета и т.п.) обязательно интегрирована с контрольной. Поэтому правомерно утверждать, что контроль организации является: 1) неотьемлемым элементом каждой стадии процесса управления; 2) "обособленной" стадией, обеспечивающей информационную прозрачность на предмет качества хода процесса управления на всех других стадиях.

Для того, чтобы глубже понять сущность контроля как важнейшей составной части понятия управления (или как управленческой категории), раскрыть механизм функционирования выражаемых ею отношений, выявить специфические особенности различных ее составляющих, подойдем к контролю с более широкой позиции и с практической точки зрения, рассматривая его как систему и составную часть системы управления организацией.

Итак, в широком смысле **управленческий контроль** в современных условиях хозяйствования целесообразно представить как систему, состоящую из элементов входа (информационное обеспечение контроля), элементов выхода (информация об объекте управления, полученная в результате контроля) и совокупности следующих взаимосвязанных звеньев: центры ответственности, техника контроля (т.е. информационно-вычислительная техника и технология), процедуры контроля, среда контроля, система учета.

Эффективная система контроля предусматривает определенные *цели и задачи*.

Основными целями являются: а) сохранение и эффективное использование разнообразных ресурсов и потенциала организации; б) своевременная адаптация организации к изменениям во внутренней и внешней среде; в) обеспечение эффективного функционирования организации, а также ее устойчивости и максимального развития в условиях многоплановой конкуренции.

Достижение целей системы как известно обеспечивается реализацией *задач*, которые, на наш взгляд, заключаются в достижении следующих основных показателей эффективности управления организацией: 1) соответствие деятельности организации принятому курсу действий (т.е целевым установкам и ориентирам) и стратегии; 2) устойчивость организации с финансово-экономической, рыночной и правовой точек зрения; 3) сохранность ресурсов и потенциала организации; 4) должный уровень полноты и точности первичных документов и качества первичной информации для успешного руководства и принятия эффективных управленческих решений; 5) показатели безошибочности регистрации и обработки финансово-хозяйственных операций организации - наличие, полнота, арифметическая точность, разноска по счетам, формальная разрешенность, временная определенность, представление и раскрытие данных в отчетности; 6) рациональное и экономное использование всех видов ресурсов; 7) соблюдение работниками организации установленных администрацией требований, правил и процедур - положений о подразделениях, должностных инструкций, правил поведения, планов документации и документооборота, планов организации труда, приказа об учетной политике, иных приказов и распоряжений; 8) соблюдение требований федеральных законов и подзаконных актов, изданных органами власти и ее субъектов, а также полномочными органами местного самоуправления. Эти и многие другие задачи обусловливают создание в организации эффективной контрольной системы. Результативность контроля характеризует экономия потерь, т.е. ущерба, обусловленная функционированием системы (иными словами: разница между предполагаемыми величинами убытков в условиях отсутствия контроля и при его наличии). Очевидно, что систему контроля организуют с учетом отдачи от ее функционирования или, точнее говоря, затраты на создание и поддержание функционирования системы определенной степени сложности вместе с упущенной выгодой от альтернативного вложения средств, направленных на ее создание и поддержание, не должны превышать ожидаемых убытков от ее отсутствия.

Один из актуальнейших вопросов теории и практики контроля - его структурные уровни или элементы. Рассмотрим их подробнее.

## Процедуры контроля.

В целях обеспечения эффективности процедур необходимо следующее:

а) на основе детально разработанных должностных инструкций формальное определение и документальное закрепление порядка деятельности (действий и взаимоотношений) определенного круга работников организации по поводу планирования, организации, регулирования, контроля, учета и анализа в процессе реализации конкретных финансовых и хозяйственных операций организации;

б) определение круга первичных документов или других носителей информации, где отражаются данные, свидетельствующие об исполнении соответствующими работниками своих функций и о реализации этапов соответствующих финансовых или хозяйственных операций; определение порядка движения документов или иных носителей информации от момента их возникновения до архивирования;

в) определение "точек контроля" для оценки различных аспектов реализации конкретных финансовых или хозяйственных операций и оценки состояния или наличия ресурсов организации; установление контролируемых параметров объектов контроля; установление "критических" точек контроля, где риск возникновения ошибок и искажений особенно велик;

г) выбор типов и методов проведения контроля.

## 2. Среда управленческого контроля.

Среду определяют: управленческая философия и стиль работы руководителей организации (отношение управляющих к коммерческим, финансовым и внутрифирменным рискам; адекватное понимание ими роли внутреннего контроля в управлении организацией; конкретные действия в плане организации контрольной системы и ее совершенствования; склонность к авторитарному стилю в управлении и т.д.); оргстатус отдела внутреннего аудита, т.е. положение в оргструктуре этого важного координационного центра ответственности; принятый организацией курс действий (ее ориентиры), цели и стратегии; виды и масштаб деятельности организации; соответствие оргструктуры размерам и степени сложности организации; регламентация взаимоотношений между звеньями организации, сотрудниками, наличие кодекса поведения; определение и документальное закрепление процедур контроля; определение и документальное закрепление полномочий и ответственности сотрудников; методы доведения установленных правил до сотрудников; изучение руководителями выявленных в результате контроля отклонений, своевременность принятия ими решений по данным отклонениям; налаженность системы коммуникаций и системы информационного обеспечения управления; налаженность систем бюджетирования, бизнес-планирования, подготовки финансовой отчетности для внешних и внутренних пользователей; адекватность системы документации и документооборота организации ее размерам и структуре; рациональность кадровой политики, т.е. механизмов управления персоналом; конфликтность в коллективах; мотивация трудовой деятельности, профессиональная подготовка, интеллектуальный уровень, наклонности, личностные качества, этические принципы, а также физические, психические, половые и возрастные характеристики работников организации; внешние влияния - уровень развития экономики, экономическая и политическая устойчивость рынка, развитие законодательной базы рыночного типа, налоговая политика государства; соблюдение действующего законодательства и работа с внешними органами контроля; неопределенность и риск деятельности, а также иные условия, специфичные для каждой конкретной организации.

## 3. Система учета организации.

*Учетную систему организации* целесообразно представить как определенным образом упорядоченную и подчиненную внутреннему регламенту систему процедур определения, сбора, измерения, регистрации и обработки информации об имуществе, источниках его формирования, финансовых и хозяйственных операциях организации, о затратах и результатах хозяйственной деятельности, а также передачи этой информации менеджерам (управленческому персоналу), осуществляющим контроль и принимающим управленческие решения.

Об эффективности учетной системы можно судить по уровню достижения следующих показателей безошибочности регистрации и обработки финансово-хозяйственных операций организации: 1) наличие: отражены действительно существующие операции; 2) полнота: отражены все реальные операции; 3) арифметическая точность: все операции правильно подсчитаны; 4) разноска по счетам: все операции правильно разнесены по соответствующим бухгалтерским счетам; 5) формальная разрешенность: на каждую операцию получено общее или специальное формальное разрешение; 6) временная определенность: все операции отнесены к надлежащему отчетному периоду; 7) представление и раскрытие данных в отчетности: все данные правильно суммированы и обобщены, соблюдены установленные требования относительно порядка и обьема раскрытия информации в отчетности. Кроме того, при формировании системы учета должно быть учтено следующее:

1. Организационная структура учетных подразделений.

Вопросы оргструктуры аппарата учета решаются на каждом конкретном предприятии с учетом внешних и внутренних факторов. Общее же требование здесь таково: оргструктура должна быть соответствующей размерам предприятия, масштабу и специфике его бизнеса.

1. Обязанности и полномочия работников, осуществляющих ведение учета и подготовку отчетности.

Во избежание искажений учетной информации за человеком, осуществляющим учет операций с определенными активами, не должны быть одновременно закреплены функции санкционирования операций с этими активами, обеспечения их сохранности и осуществление их инвентаризации.

1. Формально установленные процедуры санкционирования хозяйственных операций.

Должно быть обеспечено формальное разрешение и одобрение всех хозяйственных операций ответственными официальными лицами в пределах их полномочий. Формальное разрешение - это решение либо относительно общего типа хозяйственных операций либо относительно какой-либо конкретной операции. Формальное одобрение - это конкретный случай использования общего разрешения, выданного администрацией. Без наличия формально установленных процедур санкционирования возрастает вероятность как злоупотреблений (растрата или хищение активов), так и ошибок.

1. Организация подготовки, оборота и хранения документов, отражающих хозяйственные операции; порядок отражения хозяйственных операций на счетах бухгалтерского учета, подготовки периодической бухгалтерской отчетности.
2. Качественное информационное обеспечение.

О качестве информации, предоставляемой системой управленческого учета, следует судить по следующим основным критериям:

* + необходимость, которая характеризуется содержательностью информации и степенью ее использования в непосредственных целях управления;
	+ достаточность, которая характеризуется полнотой охвата, количественного и качественного описания явления, факта, а также существенностью информации, зависящей от возможности ее практического применения в процессе обработки и представления для управления;
	+ истинность - достоверность (доказательность и обоснованность) и надежность (определяется источником получения, качеством технических средств измерения и контроля, технологии получения, обработки и хранения управленческой информации) данных учета;
	+ своевременность получения информации - управленческая информация (в том числе об отклонениях) должна быть представлена лицам, уполномоченным принимать решения, в максимально короткие сроки. Если сообщение запаздывает, то теряется сам смысл информации (могут быть упущены возможности предприятия и т.п.), кроме того, нежелательные последствия различного рода отклонений усугубляются.

## 4. Кадровая структура контроля.

Она обеспечивает четкое разделение контрольных обязанностей. Контроль осуществляют работники или участники, т.е. владельцы, организации при исполнении возложенных на них обязанностей либо только на основании соответствующих прав. Поэтому всех субъектов управленческого контроля целесообразно распределить по следующим уровням с точки зрения их значимости в контроле: 1) субъекты контроля 1-го уровня - это участники, т.е. собственники, организации, осуществляющие контроль непосредственно или косвенно, т.е. с помощью независимых экспертов, в том числе внешних аудиторов; 2) субъекты контроля 2-го уровня - в их обязанности непосредственно не входит контроль, но в силу необходимости они выполняют и контрольные функции (например, рабочий, осуществляющий контроль за качеством работы оборудования); 3) субъекты контроля 3-го уровня - они выполняют контрольные функции для реализации тех обязанностей, которые за ними закреплены непосредственно (например, работники планово-экономического отдела, отдела кадров); 4) субъекты контроля 4-го уровня - в их обязанности входят как контрольные, так и другие функции (административно-управленческий персонал, персонал, обслуживающий компьютерные системы, сотрудники отдела бухгалтерского учета, служб коммерческой и физической безопасности); 5) субъекты контроля 5-го уровня - в их функциональные обязанности входит только осуществление контроля (сотрудники отдела внутреннего аудита, члены ревизионной комиссии или ревизоры, сотрудники отдела технического контроля и т.п.).

## 5. Используемые формы контроля.

Основная из современных форм управленческого контроля - *внутренний аудит*, под которым понимается регламентированная внутренними документами организации деятельность по контролю звеньев управления и различных аспектов функционирования организации, осуществляемая представителями специального контрольного органа в рамках помощи органам управления организации (общему собранию участников хозяйственного товарищества или общества или членов производственного кооператива, наблюдательному совету, совету директоров, исполнительному органу). Мало у кого возникнут сомнения по поводу необходимости внутреннего аудита в крупных и средних российских коммерческих организациях. В экономически развитых государствах внутреннему аудиту уделяется такое же пристальное внимание, как и внешнему. Но, если становление внешнего аудита в России, можно сказать, уже состоялось, то отечественный внутренний аудит и в профессиональном, и в законодательном, и в институциональном аспектах сегодня находится еще в "зачаточном" состоянии.Администрация разрабатывает политику компании. Однако персонал может не всегда ее понимать или не всегда содействовать ее реализации. Менеджеры не имеют достаточного времени проверить это выполнение и своевременно обнаружить недостатки. Внутренние аудиторы помогают им в этом, обеспечивают защиту от ошибок и злоупотреблений, определяют "зоны риска" и возможности устранения будущих недостатков или недостач, помогают идентифицировать и устранить слабые места в системах управления и найти те принципы управления, которые были нарушены. Все эти действия дополняются обсуждениями с высшими органами управления, нужды и предложения которых и определяют процедуры внутреннего аудита (внутренние аудиторы должны обеспечить управляющих любой информацией, касающейся их компетенции). Таким образом, органы управления организацией пользуются услугами внутренних аудиторов как дополнительными ресурсами, помогающими им осуществлять свои функции. Иными словами, внутренний аудит вводят с целью помощи органам управления организации в осуществлении эффективного контроля над различными звеньями (элементами) системы внутреннего контроля. Главная задача отдела внутреннего аудитора - обеспечение удовлетворения потребностей органов управления в части предоставления контрольной информации по различным интересующим их вопросам. В общем же виде функции внутренних аудиторов могут быть представлены следующим: а) оценка адекватности управленческих систем - осуществление проверок звеньев управления и предоставление обоснованных предложений по устранению выявленных недостатков и рекомендаций по повышению их эффективности; б) оценка эффективности деятельности - осуществление экспертных оценок различных сторон функционирования организации и предоставление обоснованных предложений по их совершенствованию. Для органов управления организацией деятельность отдела внутреннего аудита имеет информационное и консультационное значение. К институтам внутреннего аудита также можно отнести и ревизионные комиссии (ревизоров), деятельность которых регламентирована действующим законодательством (этот институт в основном распространен в акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью и производственных кооперативах).

Мы описали лишь основные, по нашему мнению, положения, касающиеся управленческого контроля. Поэтому предложенный перечень может быть расширен как на основе детализации приведенных понятий, так и с учетом иных многочисленных аспектов контроля, например, таких, как: контроллинг, управленческие информационные системы, управленческий учет, контроль как обеспечение реализации разнообразных технологий управления, стратегический контроль, контроль в мотивационных механизмах деятельности, контроль в функциональных системах управления организацией и т.д.)

Но, именно вышеописанные положения в своей совокупности, на наш взгляд, позволяют представить *контроль как сложную социально ориентированную систему*, которая в свою очередь является одной из важнейших структурных составляющих более крупной системы - системы управления организацией.

В связи с предложенными взглядами одной из основных задач в области исследования управленческого контроля является разработка типовых программ организации, развития и совершенствования контрольных систем для организаций, различных в плане организационно-правовых форм, видов и масштаба деятельности, размеров, организационных структур управления. Данные программы должны быть многочисленны и разнообразны, так как они зависят от различных начальных условий и возможностей организаций. Многое также определяют тенденции развития экономики страны в целом, действующие механизмы ее функционирования, сложившиеся национальные и местные традиции. В этих программах также должен учитываться менталитет персонала. Со временем в России должны быть созданы "библиотеки" таких программ для различных типовых начальных условий.

Теперь кратко осветим отдельные задачи в области контроля, которые, на наш взгляд, могут возникнуть в будущем.

1. По оценкам ведущих западных исследователей, в современной мировой экономике на передний план выходят не столько процессы производства и обращения, сколько организации и управления. Социальный и организационный факторы выводятся в число определяющих. При этом, в центр современной концепции управления ставится человеческий фактор. Основное внимание в управлении любой социальной организацией, будь то государство или крупная корпорация, должно уделяться повышению уровня удовлетворения материальных и духовных потребностей человека, расширению его прав и свобод, совершенствованию его психофизического и социального здоровья, а также созданию благоприятных условий для реализации творческого потенциала и необходимого развития. Так, в США приводятся в пример те фирмы, которые известны не только экономической стабильностью, но и четкой ориентацией на людей, их запросы и интересы. В основе довольно успешного функционирования японских компаний лежит хорошо налаженная работа с персоналом. В настоящее время управляющими высокого ранга становятся выходцы из структур кадрового менеджмента и именно они будут занимать лидирующие позиции в управлении современным деловым миром. Исходя из этого, все большее значение будет преобретать контроль "психологического климата" в коллективах, межличностных отношений сотрудников, их общения и взаимодействия. Это говорит о том, что возникает необходимость глубоких исследований бихевиоральных аспектов систем контроля, т.е. влияния контролирующих систем на работников организации в свете биопсихосоциальных характеристик человека.

2. Известно, что в практике управления современными организациями все более актуальной становится проблема "техноструктуры". Она заключается в том, что определенные слои высших менеджеров (функционеров) в своей деятельности руководствуются сугубо личными либо узкогрупповыми интересами в ущерб интересам организации. Эту, а также другие проблемы институционального характера, возникающие в современных организациях, можно разрешить только при наличии эффективных контрольных систем.

3. Необходимо также указать на важность дальнейших исследований аспектов внутреннего аудита с целью его развития в России. Понимание характерных особенностей внутреннего аудита позволит руководителям организаций оптимально использовать эту форму контроля при организации эффективного управления, что особенно актуально именно сейчас, на пороге "подъема" и дальнейшего развития отечественных товаропроизводителей в условиях жесткой конкурентной борьбы на мировых рынках. Следует сказать, что с развитием рыночных отношений в России внутренний аудит будет приобретать все более важное значение в системах управления отечественных организаций, что и обуславливает возникновение задачи углубленных исследований его тематики, а также создания отечественной институциональной базы внутреннего аудита.

Безусловно, вышеотмеченные моменты далеко не исчерпывают задач изучения контроля.

## Заключение.

*В заключение необходимо отметить, что в современных условиях, характеризующихся усилением конкурентных отношений, широкомасштабным распространением новых ресурсо-, энерго- и трудосберегающих технологий, растущей диверсификацией и транснационализацией бизнеса, ростом доли крупных негосударственных организаций корпоративного типа в мировом промышленном производстве и торговле, вовлеченностью крупнейших корпоративных структур во все виды социального управления, возникает необходимость усиления внимания теоретиков и практиков корпоративного управления к вопросам контроля, так как грядущее еще большее усложнение хозяйственной жизни будет требовать новых подходов к разработке адекватных систем, способных удержать порядок в сложнейших системах хозяйствования.*

## ЛИТЕРАТУРА

1. Аудит Монтгомери /Ф.Л. Дефлиз, Г.Р. Дженик, В.М. О`Рейми, М.Б. Хирш. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.- М.: Дело, 1993.
3. Райан Б. Стратегический учет для руководителя.- М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
4. Смирнов Э.А. Стандартизация и аудит системы управления организацией //Менеджмент в России и за рубежом. - 1998. - №5.
5. Суйц В.П. Первичный контроль и управление производством //Бухгалтерский учет. - 1996. - №1.

http://www.dis.ru/manag/arhiv/1999/5/3.html