



Управленческий учет – теоретические аспекты и практическая реализация

Воронова Е.Ю.,

к. э. н., доцент кафедры учета, статистики
и аудита МГИМО(У) МИД России,
voronovaeu@gmail.com

Неоинституциональное влияние в управленческом учете

В данной статье рассматривается, какое влияние на развитие современного управленческого учета оказали три неоинституциональные экономические теории: теория транзакционных издержек, теория агентских отношений и теория прав собственности.

Ключевые слова: управленческий учет, неоинституциональная экономическая теория, транзакционные издержки, агентские издержки, решение о собственном производстве или закупке, межорганизационные учетные практики, бюджетирование, оценка деятельности.

Развитие управленческого учета показывает, что институциональные аспекты всегда представляли определенный интерес, но лишь сравнительно недавно они стали активно исследоваться. Современная экономическая ситуация характеризуется усложнением бизнеса, высокими темпами изменений в технологиях, ростом числа и размера промышленных предприятий, размыванием границ между фирмой и ее поставщиками и покупателями, заменой материальных активов на нематериальные в качестве главного источника стоимости и, как следствие, увеличивающейся неопределенностью. В такой изменяющейся среде решение многих задач в рамках неоклассической теории далеко не всегда представляется возможным. Существует некий «отход от реальности» между традиционными познаниями в области управленческого учета, основанными на неоклассической экономической теории,

и фактической учетной практикой [1]. Неудовлетворенность неоклассической экономической теорией привела к появлению неoinституционализма, или новой институциональной экономической теории (new institutional economics). Данная теория неоднородна и известна по многим теоретическим направлениям, каждое из которых имеет свои особенности. Необходимость совершенствования управленческого учета требует расширения сферы анализа экономической науки. В данной статье будет рассмотрено влияние трех направлений на развитие современного управленческого учета: теории транзакционных издержек, теории агентских отношений и экономической теории прав собственности.

Теория транзакционных издержек

Транзакционные издержки являются основной категорией всего неoinституционального анализа, поскольку без них многие аспекты функционирования экономической системы остаются необъясненными, включая само появление фирмы. Ключевое концептуальное положение данной теории — описать фирму не в неоклассических терминах (как производственную функцию), а в организационных терминах (как регулятивную структуру). Характерным признаком фирмы является управленческая координация. Концентрация различных видов экономической деятельности в рамках фирмы является жизнеспособной только тогда, когда расходы на управленческую координацию этих видов деятельности меньше, чем издержки тех же операций, координируемых рынком, то есть транзакционные издержки. Управленческий учет обязан своему существованию способности содействовать такой координации для внутренних операций, которые в противном случае проводились бы на рынке [2].

Вопрос о границах фирмы впоследствии был переформулирован в проблему о собственном производстве или закупке. Стремление к экономии на транзакционных издержках является решающим при выборе любой фирмы производить продукцию и, соответственно, не нести транзакционные издержки или взять их на себя, закупая необходимые продукты на рынке. До недавнего времени операции фирмы на рынке, называемые также сделками «на расстоянии вытянутой руки», мало отражались в исследованиях по управленческому учету, поскольку стоимость входящих ресурсов лишь отражалась в учетном процессе, проходя по счетам фирмы, и какой-либо необходимости или потребности в управленческом контроле вне правовых границ фирмы не было. Закупки сводились к вопросу получения как можно более выгодной цены, когда компания сравнивала покупные цены доступных поставщиков через краткосрочное ценообразование. На управленческий учет возлагалось лишь исчисление внутренней себестоимости продукции для сопоставления ее с внешними ценами.

Однако границы фирмы становились все менее заметными, поскольку отношения между фирмами стали принимать гибридные организационные формы (промежуточные между рынком и фирмой), такие как совместные предприятия, стратегические альянсы, исследовательские консорциумы, стратегическое партнерство, вхождение в цепочку поставок и др. Гибридные организационные формы часто используют инновационные подходы к выстраи-

ванию своих отношений, что ведет к снижению транзакционных издержек. Межорганизационные отношения можно охарактеризовать как различные формы кооперации между независимыми организациями. Когда компании кооперируются и, следовательно, до определенной степени подстраивают друг под друга свои виды деятельности и ресурсы, они становятся более тесно связанными друг с другом. Следствием развития межорганизационных отношений является распространение управленческого учета за пределы фирмы. Теория транзакционных издержек помогает ответить на вопрос о том, какие методы учета могут быть выбраны для межорганизационных отношений, чтобы обеспечить экономию транзакционных издержек. К новым учетным методам можно отнести, например, калькуляцию себестоимости по целевым затратам, или таргет-костинг (target costing), достижение компромисса между качеством, функциональностью и ценой (quality-function-price trade-off), межорганизационные исследования (inter-organizational cost investigations), согласованное управление затратами (concurrent cost management), калькуляцию себестоимости при постоянном улучшении производительности, или кайзен-костинг (kaizen-costing), и учет по открытым книгам (open-book accounting).

Калькуляция себестоимости по целевым затратам, или таргет-костинг, является систематическим процессом планирования прибыли. В отличие от внутренне ориентированных традиционных методов расчета затрат целевая калькуляция является внешне ориентированным методом, направленным на рынок и покупателей. Основной вопрос калькуляции целевой себестоимости заключается не в том, сколько стоит новый продукт, а сколько он должен стоить. Калькуляция себестоимости по целевым затратам широко используется в межорганизационных отношениях как средство координации по управлению затратами. Для расчета целевых затрат необходимо раннее привлечение поставщиков, их участие в процессе разработки продукта и предоставление полезной рыночной и технологической информации. Отношения «покупатель – поставщик» могут не ограничиваться только этапом проектирования, а продолжаться на этапе технической поддержки и обслуживания.

Компания-покупатель разбивает целевые затраты на уровни комплектующих частей. На каждом уровне цепи поставок допустимые затраты становятся основой для установления затрат на продукт, таким образом, устанавливая уровень затрат на соответствующие комплектующие у поставщика. Каждый поставщик в цепи поставок может устанавливать собственные цены на эти комплектующие, опираясь на затраты, понесенные на их закупку у собственных поставщиков. Компания, находящаяся на вершине цепочки, в такой ситуации получает выгоду от возможности частично перенести нагрузку, связанную с затратами, на нижестоящие компании-поставщики. Практика переноса нагрузки обуславливается достаточно высоким уровнем спроса со стороны потребителей на высокое качество и функциональные возможности, предъявляемые к продукции главной компании. Компания, находящаяся внизу цепочки, практически не имеет преимуществ от использования метода таргет-костинга, так как она почти не имеет полномочий для определения уровня цен. Для главной компании (или компаний) такая система является весьма важным инструментом влияния.

Рыночно обусловленная калькуляция себестоимости для компаний в середине цепочки достаточно проста, их продажные цены в основном определяются системой таргет-костинга покупателя. Цены, устанавливаемые покупателем, редко подвергаются изменениям, однако функциональность и качество производимой продукции могут меняться. Функциональность, цена и качество формируют набор выживания, и способность управлять им определяют способность компании лавировать и оставаться в середине цепочки. Компромисс между качеством, функциональностью и ценой представляет собой модель того, как продавец пытается договориться с покупателем в терминах качества, целевой цены и функциональности. Такие переговоры инициируются им, когда удельные фактические производственные затраты превышают целевые затраты, и целевая себестоимость могла быть достигнута через небольшие изменения в отношениях в рамках цепи поставок. В подобных случаях для снижения производственных затрат достаточно внести эти изменения в функциональность и/или качество спецификаций.

Степень сотрудничества покупателя и продавца может быть различна. Если закупаемые комплектующие очень важны для покупателя, то с его стороны будет затрачено больше усилий на выбор поставщиков и внесение изменений в конструкцию продукта и используемые для его производства материалы. Менее значимые комплектующие части могут приобретаться, например, через торги. Проблема возникает, когда нормативы, устанавливаемые покупателем, не выгодны поставщику, который может либо отказаться от производства комплектующих, либо вести переговоры о повышении продажной цены, что вряд ли будет ему выгодно, либо проводить межорганизационные исследования, направленные на снижение затрат. Проведение подобных исследований предполагает два направления: 1) внесение изменений в осуществляемые виды деятельности для повышения их эффективности; 2) внесение изменений в конструкцию самого продукта и всех его компонентов, чтобы максимально использовать возможности производственных мощностей, применяя систему калькулирования по целевым затратам. Несмотря на то, что межорганизационные исследования, направленные на снижение затрат, позволяют вносить достаточно широкий спектр изменений в конечный продукт и его составляющие, они все же ограничивают распространение влияния покупателя, которое зависит от того, насколько своевременно эти техники внедряются в процесс развития. Если бы поставщик был задействован на ранней стадии процесса разработок, то этого ограничения можно было избежать.

В случае, если покупатель переводит на аутсорсинг исследования по основным характеристикам продукта или по разработке ряда комплектующих частей к нему, важным аспектом становится согласованное управление затратами. Оно обычно используется, когда требуются существенные изменения в конструкции продукта и его компонентов. Данная концепция включает два основных подхода: параллельное проектирование (parallel engineering) и совместное проектирование (simultaneous engineering). Если при совместном проектировании группы разработчиков покупателя и продавца работают вместе, то при параллельном проектировании разработка спецификаций проводится только продавцом. Используя аутсорсинг в отношении НИОКР,

покупатель становится зависимым от технической поддержки поставщика, однако покупатель представляет основную часть его коммерческой деятельности.

Учетная система кайзен-костинга призвана обеспечивать необходимый уровень себестоимости продукта и выявление возможностей снижения затрат и в то же время улучшения качества продукта посредством повышения эффективности производственных процессов, предоставляя информацию о постоянном совершенствовании производительности, о показателях производительности, связанных с качеством, временем и затратами. Система кайзен-костинга является основной техникой, используемой для координации производственной деятельности в сети поставок. Этот процесс начинается, когда покупатель перемещает с себя нагрузку по снижению затрат, информируя поставщиков об ожидаемом снижении продажной цены.

Межорганизационное постоянное усовершенствование может быть инициировано как покупателем, так и поставщиком. Если введение системы кайзен-костинга исходит от покупателя, то проблема сокращения затрат может происходить двумя способами: 1) обучение поставщиков; 2) предоставление им доступа к системе экономии затрат, которого самостоятельно они не могли бы получить. Первый способ ведет к разработке новых комплектующих частей, совместимых с производственной системой поставщика. Второй способ достигается либо путем нахождения менее дорогого источника комплектующих, используемых поставщиком, либо путем проведения оптовых закупок по более низким ставкам. В обоих случаях экономия переходит к покупателю. Если поставщики определяют новые способы проектирования, то, удерживая качество на одном уровне, они могут сократить затраты. Однако это может быть классифицировано в качестве межорганизационной системы кайзен-костинга только в случае взаимодействия с покупателями.

Если бы на рынке присутствовала совершенная конкуренция, цена включала бы всю информацию о материале, его производителе и т. п. [3]. Однако с точки зрения неoinституционализма цены скрывают от покупателя реальные производственные затраты поставщика. В межорганизационных отношениях эта проблема может быть решена с помощью учета по открытым книгам, который строится на простой логике, заключающейся в том, что компании открывают своим партнерам файлы с учетными данными о структуре затрат, которые ранее являлись коммерческой тайной организации. Учет по открытым книгам представляет собой скорее способ совместной работы двух и более организаций, а не метод калькулирования себестоимости. Поэтому может возникнуть вопрос относительно того, как и какие методы калькулирования себестоимости следует применять в компаниях, особенно в случаях, когда ценообразование основано на затратах. Компании могут быть заинтересованы в том, чтобы себестоимость выглядела как можно более высокой или низкой, в зависимости от того, являются они покупателями или поставщиками [4]. Увеличение потоков информации, их прозрачности и взаимного доверия между компаниями позволяет им развивать деятельность друг друга. Однако такой учет нередко является односторонним, с сильным давлением компании-покупателя предоставить ей доступ к учетным данным, что позволяет ей быть активно вовлеченной в операции поставщика.

Теория агентских отношений

Управление публичными корпорациями, чьи акции находятся в свободном обращении на рынке, осуществляется не собственниками акций (акционерами), а нанятыми менеджерами — профессионалами. В компаниях такого типа право собственности и функция фактического контроля отделены друг от друга. Агентская теория служит теоретической основой для анализа организационных форм с точки зрения агентских отношений, которые характеризуются как «контракт, по которому одно или более лиц (принципал(ы)) нанимает другое лицо (агента) для выполнения какого-либо поручения от своего имени, для чего агент наделяется полномочиями по принятию решений» [5]. Естественно, существуют чисто рыночные силы, которые заставляют менеджеров действовать в интересах владельцев фирмы. В то же время согласно положениям агентской теории, во-первых, принципал и агент стремятся к максимизации собственной выгоды и, во-вторых, интересы принципала и агента не всегда совпадают.

Таким образом, неизбежно возникает «агентская проблема», заключающаяся в том, что агент может действовать не в интересах принципала, а за его счет стремиться к увеличению своего собственного благосостояния или, иными словами, демонстрировать оппортунистическое поведение. Поэтому очевидно, что требуются дополнительные меры и механизмы для решения возникающих проблем в особых условиях в отдельно взятой компании. Принципалу приходится, с одной стороны, для сближения своих интересов с интересами агента прописывать в трудовом контракте формы стимулирования агента, а с другой стороны, осуществлять контроль за его деятельностью. Исследования корпоративного управления в области бухгалтерского учета сводятся к изучению роли учетной информации как источника достоверных данных и показателей, которые подтверждают обоснованность действующих контрактных отношений.

Агенты, с одной стороны, обладают полномочиями, делегированными им принципалами, и получают большие возможности для своей деятельности, но, с другой стороны, они ограничены правилами ведения бухгалтерского учета. В соответствии с агентской теорией контроль соглашения может основываться на обзоре изменений, происходящих на «входе-выходе» видов деятельности, если контролирующая сторона делает инвестиции в информационные системы, позволяя действиям агентов быть обозримыми и подверженными мониторингу. Такие информационные системы включают в том числе и различные практики управленческого учета, например бюджетирование. Считается, что индивиды в организациях управляются через дисциплинарный эффект бухгалтерского учета, действие которого проявляется в постоянном мониторинге и который благодаря учету стал возможным [6].

Информация, предоставляемая управленческим учетом, обеспечивает долгосрочное наблюдение в форме бюджетов подразделений и центров затрат и прибылей, способствует организации процесса рутинной подотчетности через сопоставление фактической деятельности с запланированной в бюджете, одного подразделения с другим и одного отчетного периода с другим [7]. Бюджетирование может использоваться принципалом, чтобы лучше понять планы агентов, усилить их подотчетность за свою деятельность и, следовательно, ограничить

действия менеджеров. Составление бюджета представляет собой целую систему полномочий в рамках организации. Существует связь между использованием бюджета как политического инструмента, так и инструмента управления. Использование бюджетов для обоснования управленческих решений по принятию и внедрению различных стратегий дает возможность сопоставить фактическую деятельность менеджеров с их прошлыми намерениями. Прозрачность бюджетного процесса является важным элементом подотчетности, который способствует снижению информационной асимметрии.

Составление бюджета подразумевает определенные взаимоотношения между людьми, например акционер – менеджер, и все межличностные взаимоотношения порождают в некоторой степени поведенческие проблемы. Если бюджеты используются и для планирования, и для мотивации, то при этом возникают два вопроса: во-первых, насколько жестко бюджеты должны быть составлены для того, чтобы поощрить стремление менеджеров к достижению максимальной степени эффективности работы и, во-вторых, какая степень вовлечения менеджеров в процесс составления бюджета должна поощряться? Если бюджеты сверстаны слишком жестко, то менеджеры могут даже не пытаться достичь поставленных перед ними задач; если бюджеты составлены слишком вольготно, то у менеджеров может возникнуть чувство самодовольствия, и их работа станет неэффективной, а это значит, что они будут работать ниже своего реального потенциала.

Участие в составлении бюджета, с одной стороны, может привести к лучшему функционированию благодаря опыту менеджеров различного звена; усилить чувство контроля и ответственности и обмен информацией между менеджерами и собственниками. Однако, с другой стороны, участие в составлении бюджета предоставляет руководителям возможность умышленно влиять на показатели бюджета и создавать бюджетный люфт. В агентских моделях бюджетный люфт отражает отклонение от максимальной эффективности из-за информационной асимметрии (когда менеджер лучше проинформирован, чем руководитель). В частности, это случай, когда максимальная эффективность была бы достигнута, если бы у владельцев была вся информация, и они могли бы определить размеры бюджета, чтобы предоставлять менеджерам достаточно ресурсов для выполнения их деятельности. Отклонение от максимальной эффективности приводит к сокращению управленческих усилий или к увеличению собственного потребления. В агентских моделях потеря эффективности, связанная с бюджетным люфтом, неизбежна. Бюджетный люфт может также быть вредным, потому что он изолирует менеджера от мотивационных свойств бюджетов и ведет к снижению усилий и неэффективному использованию ресурсов [8].

Теория прав собственности

Теория прав собственности изучает правила, регулирующие отношения в частной сфере. Объектом сделки согласно данной теории являются не сами блага, а совокупность правовых полномочий по отношению к этим благам. Права собственности передаются через заключение контрактов, которые фиксируют, какие именно правомочия и на каких условиях подлежат передаче. В соответствии с классическим направлением теории прав собственности,

где права собственности понимаются как права на остаточный доход, с точки зрения экономической эффективности главной целью деятельности фирмы является максимизация благосостояния акционеров. Поэтому основным принципом является оценка и вознаграждение действий, влекущих за собой увеличение акционерного капитала. Система оценки деятельности, являющаяся одним из основных аспектов управленческого учета, представляет собой мощный инструмент в формировании условий для мотивации менеджеров, особенно когда их вознаграждение завязано на выполнение задач с учетом взаимосвязи между показателями. Выбранные показатели оценки деятельности ориентируют на то, какие действия собственники ожидают от менеджеров, чтобы они могли содействовать успеху компании.

Традиционно оценка деятельности проводилась с помощью финансовых показателей, основанных на бухгалтерских данных, и длительное время такая оценка рассматривалась как всеобъемлющая. Существуют две основные причины использования финансовых показателей для оценки. Во-первых, финансовые показатели, такие как прибыль, прямо отражают долгосрочные цели компании, которые также часто являются финансовыми. Во-вторых, правильно выбранные финансовые показатели оценки отражают обобщенную характеристику деятельности компании. Агрегированные финансовые показатели, такие как общая рентабельность или рентабельность деятельности подразделения, являются суммарными показателями успешности стратегии компании и ее деятельности [9].

Одним из наиболее широко применяемых финансовых показателей результатов деятельности организаций является показатель рентабельности инвестиций (return on investment, ROI). Данный показатель был введен в начале XX в. американской компанией Du Pont для сравнения показателей различных подразделений организации с общими значениями с целью упрощения координации разнообразных видов деятельности, а также для оценки работы руководителей этих подразделений. Основной задачей многих компаний того времени было достижение уровня прибыли выше среднего по отрасли путем изготовления и продажи продукции массового производства. Поэтому управленческий учет в многопрофильных компаниях сосредоточился на анализе показателей использования капитала, и эффективное управление капиталом стало главной движущей силой компании. Однако роль оценки результатов деятельности организаций в краткосрочном периоде была подорвана быстрыми изменениями в технологии, уменьшением жизненных циклов продукции и инновациями в организации производства.

Ключом к улучшению деятельности организации стали считаться «новые» финансовые показатели, основанные на концепции остаточной прибыли, а также привязка вознаграждения на достижение целевого показателя. Сама концепция остаточной прибыли не является новой; она была выработана достаточно давно с предпосылкой, что для создания компанией благосостояния необходимо, чтобы доход на инвестированный капитал превосходил стоимость его привлечения. Для определения прибыли, оставшейся для реинвестирования или распределения между собственниками, стоимость капитала вычитается из бухгалтерской прибыли. Использование традиционной бухгалтерской прибыли для измерения деятельности отражает лишь стоимость

заемного капитала, тогда как остаточная прибыль включает стоимость как собственного, так и заемного капитала.

Несмотря на кажущуюся привлекательность и простоту концепции остаточной прибыли, она не получила широкого распространения; гораздо чаще компаниями применяются показатели оборачиваемости и показатели, характеризующие долю компании на рынке. Однако достижение целей роста компании, а не целей увеличения стоимости может снизить величину акционерного капитала. В связи с этим рядом консалтинговых компаний были разработаны основанные на стоимости показатели, предполагающие некоторые корректировки остаточной прибыли. В качестве примера можно привести показатель экономической добавочной стоимости (economic value added, EVA) компании Stern Stewart, показатель дисконтированной экономической прибыли (discounted economic profits, EP) компании Marakon Associates, показатель управления экономической стоимостью (economic value management, EVM) компании KPMG и др. Общим подходом к разработке данных показателей является то, что с точки зрения акционеров у фирмы должен быть единственный целевой финансовый показатель, влияющий на все принимаемые решения.

Однако компании конкурируют по многим направлениям, и их оценка не может быть сведена только к финансовым показателям. Традиционные финансовые показатели могут оказаться слишком поздно рассчитанными, слишком подверженными взаимному влиянию и слишком однонаправленными, чтобы быть полезными, поскольку они узконаправленные, исторические по природе и неполные [10]. Современные подходы к системе оценки деятельности призывают к принятию разнообразия методов. Это разнообразие предполагает использование нефинансовых показателей в дополнение к традиционным финансовым показателям, основанным на учетных данных. Нефинансовые показатели считаются более перспективными, более приспособленными к прогнозированию будущей деятельности, более адекватными для оценки нематериальных активов, более абстрактными и синтетическими и в меньшей степени подверженными манипуляциям, чем финансовые показатели [11].

Существует несколько подходов, способных помочь современным организациям определить комплекс мер, которые отражали бы их перспективы и могли бы измерить результаты текущей деятельности. К ним относятся: сбалансированная система показателей (balanced scorecard) Каплана и Нортона, пирамида SMART (SMART pyramid) Линча и Кросса, подход результатов и детерминант (results and determinants framework) Фицджеральда и др. Данные подходы связаны с корпоративной стратегией, включают внешние (обслуживание клиентов) и внутренние, финансовые и нефинансовые показатели, отражают компромисс между различными стратегиями. Важной отличительной чертой этих подходов является наличие таких показателей деятельности, как гибкость и удовлетворение клиентов, которые зависят от характера отрасли и от конкретной конкурентной стратегии, принятой организацией. Таким образом, виды используемых показателей должны отражать прямо либо косвенно факторы успеха, необходимые для исполнения корпоративной стратегии.

В соответствии с более современным подходом к теории прав собственности, где права собственности понимаются как права на остаточный контроль, считается, что акционеры часто не являются единственными лицами, обладающими остаточными требованиями. Если фирма не в состоянии выполнить свои обязательства перед кредиторами, инвесторами, налоговыми органами, то данные заинтересованные лица могут претендовать на будущую прибыль фирмы. Такой подход создал условия для экономической оценки фирмы как общей собственности. При рассмотрении как явных, так и неявных контрактов, когда оценивается экономическая стоимость фирмы, может потребоваться оценка экономической стоимости, произведенной всеми заинтересованными лицами, что будет понижать общую экономическую стоимость, произведенную фирмой.

Фирма — это уникальная комбинация потенциально выгодных и специализированных активов, которые могут стоить больше (или меньше), чем сумма их частей. Переход от оценки с позиций акционеров к оценке с позиций заинтересованных лиц показывает необходимость теоретической основы для распределения экономической стоимости между заинтересованными лицами, имеющими как финансовые требования (держателей капитала, долговых обязательств или опционов, выпущенных фирмой), так и нефинансовые требования (работники, ключевые потребители, поставщики).

Системой оценки результатов деятельности, в наибольшей степени соответствующей интересам заинтересованных лиц, является оценка по принципу триединого итога (triple bottom line, TBL), включающему оценку экономической, экологической и социальной деятельности организации.

В заключение стоит сказать, что в понимании сути управленческого учета наблюдаются значительные изменения. Управленческий учет более не воспринимается как сугубо технический процесс, который только регистрирует и обобщает факты хозяйственной деятельности, а скорее как явление, которое связано с политическими, экономическими и культурными аспектами. Система управленческого учета не изолирована, напротив, она часть институциональной среды каждой страны. Институциональная среда определяет общие условия, в которых компании должны функционировать. Когда разрабатывается или внедряется система управленческого учета, необходимо принимать в расчет различные институциональные факторы, оценивать их важность и отслеживать взаимодействие.

Литература

1. Lucas M.R. Pricing decisions and the neoclassical theory of the firm // Management Accounting Research. — 2003. — Vol. 14, Issue 3.
2. Shotter M. Is management accounting theory breaking free from the shackles of neo-classical economics? A South African Perspective // Meditari Accountancy Research. — 2001. — Vol. 9.
3. Begg D., Fischer S., Dornbusch R. Economics. — 5th edition. — L.: McGraw-Hill Book Company. 1997.
4. Kulmala H.I. Open-Book Accounting in Networks // LTA. — 2002. — № 2.

5. *Jensen M.C., Meckling W.* Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure // *Journal of Financial Economics*. – 1976. – Vol. 3.
6. *Seal W.* Management accounting and corporate governance: An institutional interpretation of agency problem // *Management Accounting Research*. – 2006. – Vol. 17, Issue 4.
7. *Roberts J.* Trust and control in Anglo-American systems of corporate governance: the individualizing and socializing effects of processes of accountability // *Human Relations*. – 2001. – Vol. 54.
8. *Davila T., Wouters M.* Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack // *Accounting, Organizations and Society*. – 2005. – Vol. 30.
9. *Kaplan R.S., Atkinson A.A.* Advanced Management Accounting, third edition. – Prentice Hall, 1998.
10. *Lau C.M., Sholihin M.* Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? // *The British Accounting Review*. – 2005. – Vol. 37, Issue 4.
11. *Dossi A., Patelli L.* The decision-influencing use of performance measurement systems in relationships between headquarters and subsidiaries // *Management Accounting Research*. – 2008. – № 19.
12. Руководство по отчетности в области устойчивого развития. 2002 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.soc-otvet.ru/Bases/SOB/sob.nsf/2002Russian.pdf&OpenFileResource>.