

### 7.3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Филиппев Д.Ю., к.э.н., доцент, исполнительный директор ООО «Алтайский Дом Аудита»; Беспалова И.Г., соискатель кафедры аудита

*Всероссийский заочный финансово-экономический институт*

В настоящее время сформировалось несколько подходов к организации внутреннего контроля, в связи с тем, что данным вопросом занимаются специалисты разного профиля в области бухгалтерского, управленческого учета, аудита, а также собственники и менеджмент организаций. Наибольшее распространение среди них получили: организация контроля по циклам деятельности, центрам ответственности и бизнес-процессам.

В статье рассмотрены и обобщены основные недостатки и преимущества каждого подхода.

Все чаще вопрос организации внутреннего контроля оказывается в центре внимания специалистов разного профиля, поскольку поиск эффективных путей реализации контрольных функций в рамках организации осуществляют как собственники и менеджмент, так и специалисты в области бухгалтерского, управленческого учета и аудита.

На современном этапе сформировалось несколько подходов к организации внутреннего контроля хозяйствующего субъекта в результате научных изысканий ученых различных областей экономических знаний. Наибольшее распространение получили: организация внутреннего контроля по циклам деятельности, центрам ответственности и бизнес-процессам.

Постановка внутреннего контроля по циклам деятельности хозяйствующего субъекта (циклический подход) предложена зарубежными специалистами в области аудита, и предполагает условное распределение всех хозяйственных операций на «циклы деловой активности» и установление взаимосвязи с направлениями реализации внутреннего контроля посредством распространения на эти циклы деятельности контрольных процедур, определенных руководством [1, с. 157]. Каждый цикл включает несколько типов хозяйственных операций, зависящих от конкретных видов деятельности организации. В основу деления всех хозяйственных операций на циклы, положен принцип применения различных мероприятий и процедур контроля. Состав циклов деятельности хозяйствующих субъектов, выделяемых авторами, различны (табл. 1).

Справедливости ради стоит отметить, что циклический подход в российской теории и практике аудита не прижился и аудиторы используют подход, основанный на изучении оборотов и сальдо по различным счетам бухгалтерского учета (Р.А. Алборов, Н.П. Барышников, И.А. Белобжецкий, О.В. Ковалева, Ю.П. Константинов, В.В. Скобара и др.).

На наш взгляд циклический подход является малоэффективным, в силу того, что любой цикл деятельности представляет собой совокупность хозяйственных операций, которые, как известно, должны отражаться в учете в момент совершения операции, либо непосредственно после нее. На практике же данное правило очень часто нарушается, и операции зачастую отража-

ются несвоевременно, что приводит к тому, что внутренний контроль, организованный по циклам деятельности становится скорее «последующим», нежели «предварительным», и в результате неэффективным.

Таблица 1

#### ПОДХОДЫ К ВЫДЕЛЕНИЮ ЦИКЛОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

Циклы	Автор (источник информации)
1. Цикл получения дохода – совокупность хозяйственных операций, предполагающая продажу продукции (работ, услуг). 2. Цикл покупки – совокупность хозяйственных операций, предполагающая осуществление закупок и внесение платежей. 3. Цикл производства – совокупность хозяйственных операций, предполагающая производство продукции (работ, услуг)	Аудит Монтгомери [Текст] / Ф.Л. Дефлиз, Г.Р. Дженик, В.М. О'Рейли, М.Б. Хирш ; пер. с англ. под ред. Я.В. Соколова. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – С. 158
1. Цикл получения доходов. 2. Цикл приобретения и расходования. 3. Производственный цикл. 4. Цикл движения средств по оплате труда. 5. Финансово-инвестиционный цикл	Робертсон Дж. Аудит [Текст] : пер. с англ. / Дж. Робертсон. – М. : КПМГ, Аудиторская фирма «Контакт», 1993. – С. 124
1. Цикл приобретения и заготовления. 2. Цикл производства. 3. Цикл реализации. 4. Цикл оплаты	Шеремет А.Д. Аудит [Текст] : учеб. пособие / А.Д. Шеремет, В.П. Суйц. – М. : ИНФРА-М, 2000. – С. 254
1. Цикл приобретения. 2. Цикл производства. 3. Цикл реализации и формирования финансового результата. 4. Цикл оплаты	Данилевский Ю.А. Аудит [Текст] : учеб. пособие / Ю.А. Данилевский, С.М. Шапигуз, Н.А. Ремизов, Е.В. Старовойтова. – М. : ФБК-ПРЕСС, 1999. – 544 с.
В промышленности и строительстве: 1. Цикл приобретения и строителя. 2. Производственный цикл. 3. Цикл получения доходов. 4. Цикл расходов на оплату труда. 5. Финансово-инвестиционный цикл. В торговле: 1. Цикл приобретения и расходования. 2. Цикл получения доходов. 3. Цикл расходов на оплату труда. 4. Финансово-инвестиционный цикл. В сфере услуг: 1. Цикл получения доходов. 2. Цикл расходов на оплату труда. 3. Финансово-инвестиционный цикл	Сотникова Л.В. Методология и методика оценки системы внутреннего контроля в процессе внешнего аудита [Электронный ресурс] : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.12. – М., 2003. – 423 с. – С. 149

Кроме того, практическое применение данного подхода ограничивается сложностью распределения функциональных обязанностей участников хозяйственного процесса по циклам деятельности и необходимостью формирования подразделения носителя контрольной функции и ответственного за его реализацию. С нашей точки зрения, контроль не должен ограничиваться действиями контрольных подразделений, существующих исключительно ради осуществления контрольных процедур и выявления искажений, а должен входить в обязанности не только руководителей, но и являться функцией каждого сотрудника организации в рамках выполняемых им обязанностей. Основные недостатки и преимущества организации контроля по циклам деятельности представлены в табл. 2.

Таблица 2

**НЕДОСТАТКИ И ПРЕИМУЩЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ  
ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ПО ЦИКЛАМ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

№	Недостатки применения циклического подхода в организации внутреннего контроля	Преимущества применения циклического подхода в организации внутреннего контроля
1	Циклы деятельности не связаны с системой управления и не направлены на решение ее целей и задач, вследствие того что ни одна концепция управления не строится на выделение циклов деятельности. Внутренний контроль, как известно, является частью системы управления и должен быть направлен, прежде всего, на обеспечение достижения организацией своих целей. В противном случае имеет место организация контроля «ради контроля»	В деятельности организации хозяйственные операции, повторяются постоянно и регулярно (каждый рабочий день и несколько раз в течение рабочего дня). Именно поэтому исследуются циклы деятельности, объединяющие все хозяйственные операции. Таким образом, для большинства хозяйствующих субъектов выделяемые циклы деятельности идентичны, а соответственно аналогичны и разрабатываемые процедуры контроля
2	Выделение циклов деятельности не дает уверенности в установлении достоверности и безопасности информационной базы данных, являющейся основой принятия управленческих решений и отражающей результаты деятельности организации	Имеется возможность проанализировать и выделить характерные риски для отдельных циклов деятельности, тем самым определить наиболее приоритетные направления реализации контроля
3	Контроль, организованный по циклам деятельности, будет скорее «последующим», нежели «предварительным»	-

Применение данного подхода позволяет получить всего лишь уверенность в том, что система внутреннего контроля сформирована, а внутренний контроль в определенной степени осуществляется, т.е. в том, что формально внутренний контроль функционирует без проверки его на жизненность и эффективность. В такой ситуации экономическая эффективность системы внутреннего контроля, включая соотношение «затраты – результат» в отношении методов и процедур внутреннего контроля и степень зрелости процесса внутреннего контроля остаются не раскрытыми и не реализованными, а это достаточно существенный аспект.

Постановка и организация системы внутреннего контроля по центрам ответственности основана на решении двух принципиальных вопросов:

- идентификацию того или иного подразделения по соответствующему типу центра ответственности;
- определение целевых и, соответственно, контролируемых показателей по каждому центру ответственности [5].

Количество и значение центров ответственности, выделяемых авторами, также различно (табл. 3).

Центр ответственности (ЦО), являясь элементом финансовой структуры предприятия, выполняет хозяйственные операции в соответствии со своим бюджетом и обладает всеми для этого необходимыми ресурсами [3, с. 127]. Фактическое исполнение своего бюджета ЦО сравнивают с планом в целях контроля над установленными показателями и предупреждения неблагоприятного развития ситуации как для руководства ЦО, так и для менеджмента организации. При этом каждую структурную единицу обременяют те, и

только те расходы и доходы, за которые она может отвечать и которые контролирует [2, с. 88].

Таблица 3

**ПОДХОДЫ К ВЫДЕЛЕНИЮ ЦЕНТРОВ  
ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

Центры ответственности	Автор (источник информации)
1. Центр затрат. 2. Центр доходов. 3. Центр прибыли. 4. Центр инвестиций	Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет [Текст] : учеб. для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / М.А. Вахрушина. – 6-е изд., испр. – М. : Омега-Л, 2007. – С. 90
1. Центр продаж. 2. Центр прибыли. 3. Центр инвестиций. 4. Центр затрат	Керимов В.Э. Бухгалтерский управленческий учет [Текст] : учеб. / В.Э. Керимов. – 7-е изд. изм. и доп. – М. : Дашков и К, 2009. – С. 88
1. Центр затрат. 2. Центр нормативных затрат. 3. Центр управленческих затрат. 4. Центр доходов. 5. Центр прибыли. 6. Центр инвестиций	Лысенко Д.В. Бухгалтерский управленческий учет [Текст] : учеб. / Д.В. Лысенко. – М. : ИНФРА-М, 2009. – С. 59
1. Центр затрат. 2. Сервис-центры. 3. Профит-центры	Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления: контроль как функция управления [Текст] / Р.М. Фалмер. – М. : ВИПКэнерго, 1992.
1. Центр доходов. 2. Центр затрат. 3. Центр нормативной себестоимости. 4. Центр прибыли	Управленческий учет [Текст]: учеб. пособие / под ред. А.Д. Шеремета. – М. : ФБК-ПРЕСС, 2000. – С. 212
Основные центры ответственности: 1. Центр текущих затрат. 2. Центр инвестиций. 3. Центры продаж. 4. Центры прибыли. В сфере материального производства: 1. Центры ответственности за снабжение. 2. Центры ответственности сбыта. 3. Производственные центры ответственности. 4. Центры ответственности управления	Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет [Текст] : учеб. для вузов / В.Б. Ивашкевич. – М. : Экономистъ, 2006. – 618 с.

При использовании центров ответственности в общей структуре организации происходит разделение по полномочиям, правам и обязанностям, закрепленным за руководителями для осуществления эффективной финансовой деятельности.

Условность данного подхода состоит в том, что конечные результаты деятельности организации оцениваются по показателям работы центров ответственности причем зачастую по одному из показателей – затраты, доходы и т.д., а это не всегда связано с высокой эффективностью внутреннего контроля. Основные недостатки и преимущества организации контроля по центрам ответственности представлены в табл. 4.

Таким образом, можно констатировать, что организация внутреннего контроля с использованием подхода основанного на центрах ответственности имеет больше ограничений, чем преимуществ.

Таблица 4

**НЕДОСТАТКИ И ПРЕИМУЩЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ  
ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ПО ЦЕНТРАМ  
ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

№	Недостатки применения центров ответственности в организации внутреннего контроля	Преимущества применения центров ответственности в организации внутреннего контроля
1	Руководители ЦО склонны рассматривать только свое бизнес-направление, а не организацию в целом, что в свою очередь говорит об отсутствии направленности на достижение целей организации, и как следствие контроль будет иметь скорее частный характер (внесистемный) и направленность на решение проблем отдельного подразделения, а не организации в целом	Применение концепции управления по отклонениям, предполагает наличие определенности в том, какое из подразделений приносит доходы или несет те или иные затраты, что делает возможным контроль деятельности ЦО и оценку качества работы их руководителей
2	Зачастую очень слабая подготовка руководителей ЦО в области организации учета и контроля. В результате нет заинтересованности в формировании достоверной учетной информации и использовании контрольных процедур в целях достижения запланированных показателей	Возможность добиться максимального сближения бухгалтерского и управленческого учета через план счетов и тем самым сделать учетную информацию более доступной, понятной, контролируемой и легкой для понимания внутренних пользователей
3	Нет уверенности в формировании надёжной системы защиты организации от неблагоприятных событий внешней среды, вследствие того что не принимаются во внимание риски и угрозы. Тем самым контрольные процедуры имеют скорее формальный характер, нежели целевую направленность на предотвращение неблагоприятных событий	-
4	Ответственность и контроль за показатели деятельности в основном несут только руководители центров ответственности, в результате у рядовых сотрудников нет мотивации к лучшему выполнению своих обязанностей	-
5	Внутренний контроль, организованный по центрам ответственности является скорее «последующим», нежели «предварительным», поскольку реализуется только по истечению определенного времени, после обработки всех данных первичных документов	-

Обобщая указанное выше, следует отметить, что эффективность системы внутреннего контроля зависит от целого ряда факторов, которые практически невозможно контролировать при организации внутреннего контроля как по циклам деятельности и центрам ответственности:

- человеческий фактор является одним из наиболее главных ограничений любого контроля, что обусловлено инертностью (бездействием) персонала; отношением большей части персонала к имуществу организаций, подлежащего контролю, как к собственному; формализмом, в силу того, что любой контроль является противоестественным для природы любого человека, персонал стремится к соблюдению лишь формальной стороны вопроса, заполнению необходимых

документов, без должного выполнения контрольных процедур; уровнем квалификации и психофизиологическими особенностями персонала – небрежностью, невнимательностью, рассеянностью, заблуждениями или неверным пониманием норм, положений и т.п.; нравственным состоянием, т.е. склонностью к злоупотреблению должностным положением; отсутствием опыта распознавания рисков, возможных ошибок, фактов недобросовестных действий и т.д.;

- наличие некачественной информации. Система внутреннего контроля, также как и система управления в целом, зависит от качества получаемой информации, при этом возможны сознательная фальсификация информации персоналом и менеджментом организации; ошибки работников в измерении, подсчете, регистрации информации, в организации контроля, а также по причине некомпетентности; факторы техники, технологии и организации, проявляющиеся в отсутствии разработанной технологии контроля, недостатках в организации и проведении специальных методов контроля; факторы использования компьютерных систем, приводящие к возникновению некачественной информации и т.д.

Учитывая данные факторы, считаем наиболее целесообразным использование процессного подхода организации внутреннего контроля, способного не только объединить основные преимущества использования циклического подхода и центров ответственности, но и практически нивелировать влияние вышеуказанных факторов.

Основной целью процессного подхода является создание эффективной системы бизнес-процессов, обеспечивающей сбалансированность всех экономических показателей организации.

Для каждого бизнес-процесса могут быть выделены критические области (точки контроля), где вероятность ошибок достаточно высока. Для каждой такой критической области устанавливается контрольное действие с целью предотвращения вероятности возникновения ошибок и искажений.

Ключевым понятием в организации внутреннего контроля по бизнес-процессам является «точка контроля». Точка контроля – эта работа, целью которой является контроль соответствия результатов определенной работы в бизнес-процессе сформулированным требованиям к ее результату. Точки контроля бывают двух типов: внедренные в бизнес-процесс и «наблюдающие» за процессом.

Точка контроля, внедренная в бизнес-процесс, представляет одну из операций, находящуюся в цепочке процесса, которая может «заблокировать» дальнейшее протекание процесса, если результат соответствующей работы будет произведен не качественно и не будет удовлетворять требованиям.

Второй тип точек контроля – это точки контроля, «наблюдающие» за бизнес-процессом. Они организуются параллельно с процессом, изучают и контролируют его исполнение за определенный период времени, либо осуществляют периодический выборочный контроль. В данном случае точка контроля не препятствует свободному ходу течения процесса, но она фиксирует статистическую информацию о его показателях и возникающих несоответствиях. Данная информация анализируется, и по истечении установленного промежутка времени в процесс вносятся корректировки.

В общем случае точки контроля являются средством управления бизнес-процессом. Они снимают с процесса нужную информацию, на основе которой разрабатываются процедуры контроля.

Таблица 5

**НЕДОСТАТКИ И ПРЕИМУЩЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ  
ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ПО БИЗНЕС-  
ПРОЦЕССАМ**

№	Недостатки применения процессного подхода в организации внутреннего контроля	Преимущества применения процессного подхода в организации внутреннего контроля
1	При описании бизнес-процессов с привлечением консалтинговых организаций отмечается достаточно высокая стоимость работ, к тому же в консалтинговых проектах не всегда детально учитываются специфика предметной области и все «тонкости» деятельности организации	Выделение бизнес-процессов лежит в основе процессной концепции управления. В результате внутренний контроль, организованный по бизнес-процессам, будет взаимосвязан с системой управления и будет функционировать не обособленно, а в рамках и для целей системы управления
2	-	В процессе описания бизнес-процессов изучаются и анализируются все нормативные и регламентирующие документы входящее в окружение бизнес-процесса, таким образом, обеспечивается соответствия деятельности организации законодательству, нормам и правилам поведения и т.п. Это в свою очередь дает уверенность собственникам организации в том, что система внутреннего контроля, основанная на бизнес-процессах, соответствует законодательству
3	-	Для каждого бизнес-процесса могут быть выделены критические области (контрольные точки), где вероятность ошибок достаточно высока. Для каждой такой критической области устанавливается контрольное действие с целью предотвращения вероятности возникновения ошибок и искажений. В результате обеспечивается достоверность и безопасность информационной базы данных, являющейся основой принятия управленческих решений и отражающей результаты деятельности

Разработка контрольных процедур предполагает определение подразделений и направлений деятельности, на которые впоследствии будет направлено контрольное действие. Введение контрольных процедур во всех подразделениях и направлениях деятельности, а не только в сосредотачивающих в своей деятельности существенные для организации риски приведет к тому, что на реализацию подобного проекта потребуются значительные затраты, большая часть которых не окупится. Состав направлений деятельности организации, для которых будут внедрены контрольные процедуры, определяется экспертным путем, специалистами обладающими опытом и знанием бизнес-процессов, в большей степени подверженных различным рискам и угрозам. Это позволит управлять максимальным количеством рисков и угроз, которым подвержена деятельность любой организации, что сделает систему внутреннего контроля более мобильной и управляемой.

Выделение процедур контроля для каждого подразделения и направления деятельности необходимо осуществлять во взаимосвязи с функциональными обязанностями исполнителей и владельцев бизнес-процессов. Это позволит максимально снизить влияние человеческого фактора на эффективность внутреннего контроля.

В ходе описания бизнес-процессов необходимо наглядно представить все виды работ, выполняемых сотрудниками подразделений (функциональные обязанности), для того чтобы в дальнейшем на основании этих данных определить участки, наиболее подверженные влиянию человеческого фактора. С этой целью разрабатывается система мотивации труда работников, где исходя из контрольных областей, определяются показатели поощрения и наказания работников. При этом следует помнить, что в одном бизнес-процессе, как правило, задействовано несколько подразделений. Если выявлять риски и угрозы, к примеру, основываясь на организационной структуре, то можно не учесть множество рисков и угроз, связанных со всевозможными конфликтами подразделений, а значит, система внутреннего контроля будет неэффективной.

Эффективность создаваемых процедур контроля будет зависеть от выполнения следующих факторов:

- должна быть четко определена и понята ответственность должностных лиц за выполнение контрольных процедур;
- разграничен доступ к информации или действию;
- должно быть документально оформлено описание процедур контроля;
- необходимо распределить между сотрудниками задачи контроля, исполнения и принятия решений.

Описание контрольной процедуры должно содержать следующие основные положения: цели контроля, последовательность действий, периодичность проведения контроля, ответственный за контроль сотрудник, документ, в котором отражен факт осуществления контроля. Основные недостатки и преимущества организации внутреннего контроля по бизнес-процессам представлены в табл. 5.

С точки зрения практической организации системы внутреннего контроля процессное управление, несмотря на кажущуюся сложность реализации, на наш взгляд имеет ряд преимуществ по сравнению с циклическим подходом и организацией контроля по центрам ответственности:

- обеспечение гарантий достижения организацией целей функционирования, за счет того что система внутреннего контроля основанная на бизнес-процессах является частью системы управления и направлена на решение ее целей и задач;
- обеспечение соответствия деятельности организации законодательству, нормам и правилам поведения и т.п., поскольку в процессе описания бизнес-процессов при постановке системы внутреннего контроля изучаются и анализируются все нормативные и регламентирующие документы входящее в окружение бизнес-процессов;
- установление достоверности и безопасности информационной базы данных, являющейся основой принятия управленческих решений и отражающей результаты деятельности, за счет целенаправленного действия контрольных процедур, разработанных исходя из критических областей бизнес-процессов, а также максимального снижения влияния человеческого фактора посредством внедрения системы мотивация труда работников;
- формирование надежной системы защиты организации от вероятности развития неблагоприятных событий, за счет анализа и выделения характерных рисков и угроз для отдельных бизнес-процессов, тем самым определяются

наиболее приоритетные направления процедур контроля и установления контрольных точек.

Таким образом, многие проблемы, связанные с организацией системы внутреннего контроля, может решить использование процессного подхода.

**Литература**

1. Аудит Монтомери [Текст] / Ф.Л. Дефлиз, Г.Р. Дженик, В.М. О'Рейли, М.Б. Хирш ; пер. с англ. под ред. Я.В. Соколова. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997.
2. Керимов В.Э. Бухгалтерский управленческий учет [Текст] : учеб. / В.Э. Керимов. – 7-е изд., изм. и доп. – М. : Дашков и К, 2009. – 480 с.
3. Лысенко Д.В. Бухгалтерский управленческий учет [Текст]: учеб. / Д.В. Лысенко. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 478 с.
4. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов [Текст] / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – 6-е изд. – М. : Стандарты и качество, 2008. – 408 с.
5. Слуцкий М.Л. Центры ответственности в финансовом менеджменте [Текст] / М.Л. Слуцкий // Аудитор. – 2006. – №6.

**Ключевые слова**

Внутренний контроль; контрольная функция; циклический подход; цикл деятельности; центры ответственности; процессный подход; бизнес-процесс; точка контроля; риски; процедуры контроля.

*Филиппев Дмитрий Юрьевич*

*Беспалова Инна Григорьевна*

**РЕЦЕНЗИЯ**

Актуальность темы. Важнейшим направлением повышения эффективности системы управления организации является совершенствование внутреннего контроля. Наличие хорошо организованной системы внутреннего контроля, как известно, служит гарантом достижения целей организации и повышения ее стоимости, исключает недостоверность учета и отчетности, является составной частью системы управления.

В этой связи вопросом организации внутреннего контроля занимаются специалисты различных областей знаний. Как результат, в настоящее время выделилось три основных подхода к организации системы внутреннего контроля, а именно организация контроля по циклам деятельности, центрам ответственности и бизнес-процессам. Изучение возможностей организации системы внутреннего контроля при каждом из подходов определяет актуальность выбранной темы.

Научная новизна и практическая значимость. В статье приводится развернутый анализ организации внутреннего контроля по циклам деятельности, центрам ответственности и бизнес-процессам. Авторами достаточно детально рассмотрены преимущества и недостатки указанных выше подходов. Содержатся аргументированные выводы по каждому из рассматриваемых направлений к организации внутреннего контроля, представляющие практический интерес.

Характеризуя статью в целом необходимо отметить, что избранная авторами логика исследования, последовательность и содержание статьи позволяет глубоко и качественно раскрыть тему.

Заключение. Рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

*Санникова И.Н., д.э.н., профессор, зав. кафедрой бухгалтерского учета, аудита, статистики ГОУ ВПО «Алтайский государственный университет»*

**7.3. ORGANIZATIONAL ASPECTS OF FORMATION OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM**

D.J. Filipev, Cand. Econ. Sci., the Senior Lecturer, the Chief Executive of Open Company «Altay House of Audit»; I.G. Bespalova, the Competitor of Chair of Audit

*All-Russian State Distance-Learning Institute of Finance and Economics*

Now it was generated several approaches to the organisation of the internal control because experts of a different profile in the field of accounting, management accounting, audit, and also proprietors and management of the organisations attend to this point in question. The greatest distribution among them have received: the control organisation on activity cycles, the centres of responsibility and business processes.

In the article the basic defects and advantages of each approach are considered and generalised.

**Literature**

1. Audit of Montgomery [Text] / F.L. Defliz, G.R. Dzhениk, V.M. O'Rejli, M.B.Hirsh. A translation from English under edition I.V. Sokolova. – M: Audit, JYNIIT, 1997.
2. M.L. Slutskin. The responsibility centres in financial management [Text] / M.L. Slutskin // The Auditor, 2006, № 6.
3. Lysenko D.V. Accounting management accounting [Text]: The textbook / D.V. Lysenko. – M: INFRA-M, 2009. – 478 p.
4. V.E. Kerimov. Accounting management accounting [Text]: The textbook / V.E. Kerimov. – 7 edition, processed and added – M: Publishing house – the commercial corporation «Dashkov and Ko», 2009. – 480 p.
5. V.V. Repin. Protsessnyj the approach to management. Modeling of business processes [Text] / V.V. Repin, V.G. Eliferov. – 6 edition – M: RIA «Standards and quality», 2008. – 408 p.

**Keywords**

Internal control; control function; the cyclic approach; an activity cycle; the responsibility centres; the process approach; business process; a control point; risks; control procedures.