

7.2. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА

Малышев Ю.А., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономической теории и отраслевых рынков экономического факультета;

Кутергина Г.В., к.э.н., доцент кафедры финансов, кредита и биржевого дела экономического факультета;

Аввакумов В.Ю., соискатель кафедры финансов, кредита и биржевого дела

Пермский государственный университет

В статье анализируются различные подходы к определению понятия мониторинг, рассмотрены современные концепции и подходы к формированию системы мониторинга, раскрывается содержание основных элементов системы мониторинга, критериев и методов оценки ее эффективности. В работе использован системный подход к анализу мониторинга, его рассмотрение как подсистемы управления в тесной взаимосвязи с системой внутреннего контроля организации.

ВВЕДЕНИЕ

В современных публикациях все чаще встречается понятие «мониторинг», которое употребляется наряду, а зачастую и вместо таких понятий как контроль, контроллинг, что создает определенную терминологическую путаницу. Кроме того, в экономической литературе рассмотрение понятия «мониторинг», как правило, ограничивается анализом прикладных аспектов его организации применительно к какой-либо сфере деятельности (реализация программ развития и т.д.). Недостаточно разработанными, а поэтому наиболее актуальными, на наш взгляд, являются вопросы методологии и методы построения, оценки эффективности мониторинга как элемента системы управления организацией, регионом, другим социальным объектом.

Поэтому авторы настоящей статьи поставили перед собой цель на основе анализа современных публикаций рассмотреть теоретические подходы, позволяющие:

- определить понятие «мониторинг» применительно к экономическому объекту во взаимосвязи с понятиями «контроль», «система контроля», «контроллинг»;
- выявить направления развития мониторинга, технологии его осуществления;
- обосновать структуру и основные элементы системы мониторинга организации;
- сформулировать критерии и методы оценки его эффективности.

ПОНЯТИЕ МОНИТОРИНГА ОРГАНИЗАЦИИ

Понятие «мониторинг» вошло в научную литературу сравнительно недавно – в начале 1970-х гг., но получило широкое распространение в различных сферах научно-практической деятельности. Происхождение слова «мониторинг», как правило, связывают с английским monitoring от латинского слова monitor – «надзирающий». «Monitor» означает «наблюдать на расстоянии руки», «напоминать», «надзирать», «наставлять», «советовать» либо «контролировать и проверять». Большой экономический словарь определяет мониторинг как наблюдение, оценку и прогноз состояния какого либо явления или процесса, анализ их деятельности как составную часть управления. Мониторинг применяется для анализа и изучения развития внешнеэкономических связей, видов деятельности, обучения руководителей и специалистов в определенной области [5, с. 261]. Современный финансово-кредитный словарь характеризует мониторинг как «наблюдение, оценку, анализ и

прогнозирование состояния отдельных процессов, а также природной и общественной среды [26, с. 254].

Понятие мониторинг трактуется чаще всего как «специальное организованное систематическое наблюдение за состоянием объектов, явлений, процессов с целью их оценки, контроля, прогноза» [13]. Методологической особенностью понятия мониторинг является многогранность объектов мониторинга, характер которых формирует конкретное содержание понятия [25, с. 2]. В экономике мониторинг также применяется для различных экономических объектов (табл. 1).

Таблица 1

ВИДЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО МОНИТОРИНГА [25, с. 5]

Вид мониторинга	Содержание
Социально-экономический мониторинг	Метод научно-практической активности, цель которого состоит в получении и обработке упреждающей информации о состоянии системы и тенденциях ее развития
Финансовый мониторинг	Нормативно-правовой комплекс превентивных мероприятий, направленных на недопущение использования финансовой системы для легализации (отмывания) теневых доходов и капиталов
Мониторинг налогоплательщиков	Система наблюдений за финансово – хозяйственной деятельностью налогоплательщиков с целью определения их реальной налогооблагаемой базы и проведения анализа обоснованности формирования себестоимости товаров (работ, услуг), соблюдения финансового, валютного законодательства и применяемых рыночных цен
Кредитный мониторинг	Система контроля качества кредитного портфеля, проведение независимой экспертизы, своевременное выявление отклонений от принятых стандартов и целей кредитной политики банка; за ходом погашения ссуды и выплатой процентов по ней
Банковский мониторинг	Система, осуществляемая Центральным банком РФ с участием его территориальных подразделений, позволяющая дать анализ и прогноз важнейших тенденций развития экономики региона с учетом финансового положения предприятий

Различные исследователи в зависимости от решаемых ими задач в той или иной области знания выделяют различные стороны мониторинга. Так, П. Белоусов понимает под мониторингом «непрерывный контроль» [3]. Развитие направлений использования мониторинга отражает И.Ю. Варьяш: «Название «мониторинг» пришло в социологию из техники, в которой он использовался для обозначения контроля последствий деятельности человека. Главной целью мониторинга является предупреждение накопления критической массы явлений, негативно влияющих на природную среду» [8, с. 61]. И.И. Елисеева понимает мониторинг как систему мероприятий, позволяющих непрерывно следить за состоянием определенного объекта, регистрировать его важнейшие характеристики, оценивать их, оперативно выявлять результаты воздействия на объект различных процессов и факторов [12, с. 81]. Авторы «Банковского портфеля» определяют мониторинг как «наблюдение, оценку, прогноз состояния какого-либо явления или процесса, осуществляется при исследовании экологической обстановки на определенной территории. Он производится с целью предупреждения нежелательных изменений в обстановке» [2, с. 56].

Практически все авторы сходятся в том, что мониторинг связан с «системой повторных наблюдений... в пространстве и во времени с определенными целями», как правило, в соответствии с заранее разработанной программой [21], это «процесс системного наблюдения» [1]. Мониторинг проводится на основе систематического сбора и обработки информации [33; 22, с. 52; 19, с. 20 и др.], проведения дополнительных обследований, диагностики состояния и тенденций развития [17]. Субъектом мониторинга используется собственная аналитическая база в виде экспертной оценки, относительных оценочных показателей, опережающих индикаторов, и процедур опросов, анкетирования [7, с. 4]. Присутствует указание на оперативный характер собираемой информации о явлениях и процессах «с целью оперативной диагностики состояния объекта исследования в динамике» [19, с. 14; 7, с. 4; 35, с. 35 и др.]. Работа на краткосрочных информационных потоках, позволяет делать оценку ситуации в режиме реального времени или близком к нему [34, с. 18]. При этом выделяются следующие методологические принципы работы с информацией в процессе мониторинга:

- использование информации в целях предупреждения накопления критической массы явлений;
- использование изначально достоверной информации свободной от влияния вертикальных связей на условиях сохранения пользователем ее конфиденциальности;
- добровольное, заинтересованное участие, обуславливающее прозрачность действий и полученных результатов пользователем информации [7, с. 4].

В большей части определений выделяется результативная стадия мониторинга – постановка рекомендаций по принятию управленческих решений и совершенствование политик и программ, мероприятий [33]. Авторы указывают на различия регулярного мониторинга и периодической оценки состояния объекта мониторинга. Так, в работе под общей редакцией А. Александрова отмечается, что «организация регулярного мониторинга программ и проведение их периодической оценки – это две разные задачи, разные по уровню сложности, а также методологическим подходам и используемым технологиям [22, с. 52].

Аналогичен подход к понятию мониторинга в методологии COSO [20], в которой выделяются текущий и периодический мониторинг эффективности системы внутреннего контроля (СВК) коммерческой организации с различными субъектами, целями, методами мониторинга.

Несмотря на различия приведенных выше толкований понятия мониторинга, их объединяет то, что мониторинг предназначен для изучения, исследования определенного объекта путем непрерывного наблюдения за его состоянием. Общим для всех определений следует считать необходимость оценки состояния объекта в рамках проведения мониторинга. Подводя итог проведенному анализу, попытаемся дать наиболее полное определение понятия мониторинг.

Мониторинг – это процесс систематических, повторяющихся наблюдений, анализа и оценки в соответствии с заранее разработанной программой и на основе систематического сбора и обработки информации, проведения дополнительных обследований для оперативной диагностики состояния и тенденций развития, подготовки рекомендаций по принятию управленческих решений, совершенствованию политик, мероприятий по обеспечению целей объекта мониторинга.

Уровень сложности, субъекты, методология и технология мониторинга различаются в зависимости от его видов: регулярный текущий мониторинг или периодический мониторинг (периодические оценки) состояния объекта мониторинга.

ГЕНЕЗИС (РАЗВИТИЕ) МОНИТОРИНГА

В современных отечественных исследованиях, на наш взгляд, недостаточное внимание уделяется изучению и обобщению теории и практики развития мониторинга, технологии его осуществления. В связи с этим наиболее интересны:

- работа В.И. Шлейникова, посвященная анализу развития в России финансового контроля, контрольных методологий, и некоторые другие [29, 34];
- разработки международного института внутренних аудиторов, в которых анализируются этапы развития одной из разновидностей периодического мониторинга – внутреннего аудита [28].

В работах, посвященных историческому анализу развития контрольных технологий, все чаще высказывается мысль о том, что именно фаза контроля в процессе управления наиболее остро реагирует на отрицательные тенденции в экономике и путем изменения содержательной части контроля предотвращает, снижает их [20, с. 35].

Так, неблагоприятные последствия Великой экономической депрессии 1930-х гг. в США показали значимость управленческого учета и планирования, развития системного контроля для выживаемости предприятий. В конце 1970-х – начале 1980-х гг. волна банкротств в Европе подтолкнула предпринимателей к разработке и внедрению информационных систем для обеспечения менеджмента оперативной достоверной информацией о состоянии предприятия и отдельных аспектов его деятельности при принятии управленческих решений, усилению функции внутреннего аудита.

Ряд скандалов в мировом бизнесе в начале XXI в., связанных с банкротством крупных фирм («Энрон», «Пармалат» и др.) привел к пересмотру подходов к корпоративному контролю – были законодательно определены и ужесточены требования и ответственность за искажение финансовой отчетности, формирование эффективной системы контроля и его значимости в системе управления, организации работы совета директоров, комитетов по аудиту в публичных компаниях.

В 2002 г. международные профессиональные институты внутренних аудиторов, бухгалтеров стали подчеркивать необходимость опережающего контроля в сравнении с последующим контролем.

В конце 1970-х – начале 1980-х гг. волна банкротств в Европе дала толчок развитию в коммерческих организациях периодического мониторинга в форме внутреннего аудита. В Российской Федерации службы внутреннего аудита начали активно создаваться в крупных организациях в конце 1990-х гг. Наряду с кризисными явлениями в экономике этому способствовало формирование объективных предпосылок обособления и развития функции внутреннего аудита:

- рост масштабов и разнообразия видов деятельности компаний, возможность их кооперирования, расширения посредством выхода на новые рынки, начала новых видов деятельности, увеличения объема операций, слияния, роста ассортимента продукции, привлечения внешнего капитала;
- усложнение организационной структуры организаций, включая развитие сети филиалов, дочерних компаний, их территориальная разобщенность;

- распространение организационно- правовой формы «акционерное общество» и некоторых других, предупреждающих организационное обособление функции внутреннего аудита в соответствии с требованиями законодательства (формирование ревизионных комиссий в акционерных обществах, подразделений внутреннего контроля в банках, страховых компаниях и т.д.);
- развитие информационных технологий управления, компьютеризация и информатизация финансово-хозяйственной деятельности;
- развитие процесса разделения прав и функций собственников и менеджеров, осознание необходимости контроля менеджмента со стороны собственников, акционеров, а также осознание руководством крупных компаний значения эффективности контроля, получения объективной и независимой оценки действий менеджеров всех уровней управления.

Наиболее детальный исторический анализ тенденций развития контрольных технологий содержится в работе В.И. Шлейникова. По его мнению, развивающаяся в современном мире информационная революция и связанный с ней переход к информационному обществу станет главным фактором «перехода от традиционной контрольной парадигмы, преимущественно ориентированной на последующий контроль, к новой контрольной парадигме, ставящей во главу угла непрерывный контроль (аудит), возможность которого открывают современные информационные технологии» [34, с. 6].

Необходимо отметить, что всем технологиям, ориентированным на последующий контроль, присущ разрыв во времени между возникновением отклонений или нарушений деятельности объекта и временем их выявления, устранения. При этом временной разрыв может быть очень значительным ввиду невозможности частого проведения аудита с использованием современных технологий из-за их высокой стоимости, возрастающей с увеличением масштабов организации. Таким образом, возрастают риски несвоевременного выявления отклонений и нарушений, которые могут нанести существенный ущерб организации, ее собственникам, что подтверждается серией финансовых скандалов последних лет.

На устранение недостатков последующего контроля направлено новое поколение контрольных технологий – непрерывный аудит на базе информационно-телекоммуникационных технологий (ИТ), которые являются наиболее важным фактором развития общества и мировой экономики в XXI в. Они позволяют организовать оперативное управление работой как больших корпораций с сетью филиалов и представительств в разных регионах страны и мира, управлять работой географически удаленных участников совместной деятельности.

Использование информационных технологий для сбора, хранения и обработки учетной и другой экономической информации, создание локальных и глобальных информационных сетей для ее передачи позволяет значительно повысить оперативность и качество контроля (мониторинга) деятельности.

Важной тенденцией развития контроля в условиях глобализации является возрастание значения независимого объективного аудита (периодического мониторинга), который приобретает транснациональные черты под влиянием следующих факторов:

- нарастание потребности транснациональных компаний (ТНК) в результатах независимого, объективного аудита во всех регионах базирования;
- повышение инвестиционной привлекательности компаний, аудируемых на основе знакомых стандартов, что соз-

- дает предпосылки для интернационализации контроля в области используемых методологий, методов контроля;
- расширение сотрудничества между государствами в сфере государственного финансового контроля для обеспечения стабильности национальных финансовых систем, соблюдения единых для всей международной системы правил и регламентов, особенно в банковской сфере (развитие системы банковского мониторинга), в области налогового, таможенного, валютного регулирования, противодействия международному терроризму и преступности;
- возрастание значения прозрачности национальных финансовых систем, для поддержания благоприятного инвестиционного климата, притока капитала как в государственный, так и в частный сектор;
- заинтересованность органов государственного и негосударственного финансового контроля разных стран в расширении сферы своей деятельности в условиях межгосударственной, межрегиональной интеграции, повышении эффективности контроля путем проведения совместных контрольных мероприятий, научных исследований в области методологии контроля, разработки критериев, стандартов, методик контроля и информационного обмена.

На этом фоне очень актуальными представляются выводы ученых о том, что отставание темпов интернационализации контроля от темпов глобализации экономики представляет угрозу как для отдельных государств, компаний, регионов, так и для всего мирового сообщества, о необходимости глубоких преобразований контрольных технологий, изменения контрольной парадигмы.

По мнению В.И. Шлейникова, «приоритетом новой контрольной парадигмы должен стать текущий (оперативный) контроль, предусматривающий постоянный (непрерывный) контроль за всеми процессами, связанными с вводом, передачей и обработкой финансовой информации, оперативный (в режиме реального времени) анализ основных финансовых показателей... Основой новой контрольной парадигмы может стать технология непрерывного аудита – автоматического аудита в режиме реального времени» [34, с. 24].

Переход к непрерывному аудиту на базе информационных технологий позволяет существенно сократить потребность в периодических выборочных ревизиях, проверках проведенных транзакций (операций), т.е. периодического мониторинга. Основным видом мониторинга становится текущий непрерывный мониторинг проводимых операций и возникающих рисков, который предусматривает и позволяет компаниям и государственным органам:

- осуществлять постоянный автоматизированный контроль и анализ согласованности вводимых в корпоративные информационные системы (КИС) данных;
- контролировать и оперативно выявлять несанкционированный доступ к данным, программам КИС;
- оперативно анализировать и контролировать финансово-хозяйственную деятельность территориально разбросанных компаний, филиалов и других объектов аудита, предупреждать возникающие риски;
- оперативно информировать службы внутреннего контроля и руководство субъекта хозяйствования, а при необходимости внешнего аудитора об отклонениях в функционировании объекта аудита;
- оперативно отслеживать и выявлять отклонения целостности, надежности и безопасности учетной информации, факты мошенничества и несанкционированного доступа к финансовой и прочей закрытой информации;
- лучше понимать и отслеживать критические точки контроля;
- с высокой частотой выполнять анализ хранимых в КИС данных, информировать руководство о состоянии и нарушениях функционирования объектов контроля для своевременного принятия мер.

На основе исторического анализа развития мониторинга, на наш взгляд, можно сделать следующие выводы.

1. В условиях глобализации существенно возрастает значение мониторинга как эволюционной ступени развития контрольных технологий, которые в свою очередь приобретают транснациональные черты. Мониторинг отражает новый исторический этап развития контроля на базе новейших информационных технологий. Постоянный (в смысле непрерывный) мониторинг в работах российских ученых рассматривается как эволюционная ступень развития контроля.
2. Теоретические подходы к преобразованию контрольных технологий в ответ на вызовы новой «цифровой» экономики находятся лишь в стадии осмысления.

В этой связи актуальным представляется развитие методологии контроля по следующим направлениям:

- обоснование целей, задач и критериев оценки эффективности межгосударственных, межрегиональных, региональных систем контроля;
- структурно-функциональный анализ и диагностика эффективности систем контроля в отдельных регионах, государствах;
- формирование институциональной инфраструктуры процессов интернационализации контроля;
- стандартизация процедур и методов контроля на базе информационного обмена между государственными и негосударственными органами финансового контроля, проведения совместных контрольных мероприятий, мониторинга, научных исследований;
- развитие технологий непрерывного аудита на основе внедрения специализированных компьютерных информационных систем для общего использования различными государственными и негосударственными финансовыми органами, включая разработку и внедрение программного обеспечения, средств передачи и защиты данных, специализированной подготовки персонала, внутренних и внешних аудиторов, сотрудников государственных финансовых органов;
- разработка нормативно-правовой базы по замене бумажных документов электронными на всех уровнях и сферах управления;
- определение места и области применения периодического мониторинга (комплексного аудита, ревизии, анализа периодической отчетности) в структуре финансового контроля при внедрении технологии непрерывного аудита.

ПОНЯТИЕ, ХАРАКТЕРИСТИКА ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА

Системный подход – направление методологии специально-научного познания и социальной практики, в основе которого лежит исследование объектов как систем. Как отмечается в ряде работ, посвященных системным исследованиям, не существует единого определения понятий «система», «системный подход», его требований (см., например [4, 30] и др.).

Вспользуемся наиболее общепринятым понятием. Система – совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство [31, с. 610].

В предыдущих разделах были рассмотрены сущность, цели и основные характеристики мониторинга как явления в целом. При этом логика исторического анализа развития контроля и понятия мониторинг, результаты которого были изложены выше, позволяют, на наш взгляд, рассматривать мониторинг как эволюционную ступень развития контроля. Системный подход к исследованию мониторинга, предполагает, таким образом, его рассмотрение как элемента более общей системы – системы контроля.

Рассмотрим понятие системы контроля организации. В большей части исследований преобладает системный подход к рассмотрению контроля. В частности, внутренний контроль рассматривается как неотъемлемый элемент системы управления и относительно обособленная стадия процесса управления организацией, обеспечивающая его информационную прозрачность на всех стадиях.

Особенность внутреннего контроля организации – в его двойственной роли в процессе 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 обязательно интегрирована с контрольной. Как в теории, так и на практике все большее внимание уделяется рассмотрению контроля как системы, состоящей из взаимосвязанных элементов, причем разные авторы выделяют различные элементы.

Так, например, по мнению Е.А. Кочерина [15], выполнение любой деятельности предполагает наличие системы контроля за ее ходом. Он определяет систему контроля как совокупность субъекта, объекта и средств контроля, взаимодействующих как единое целое в процессе определения желаемых результатов исполнения, измерения состояния объекта контроля, анализа и оценки данных измерения, выработки корректирующих воздействий. Очень близко по содержанию определение системы контроля в работе Г.И. Сухачевой [32, с. 41].

Выделение в качестве элемента системы контроля его объекта означает, что система должна быть уникальной и создаваться для каждого конкретного объекта контроля.

Известно, что объекты контроля могут различаться, у каждого объекта, как правило, есть свой субъект контроля. В рамках одной системы внутреннего контроля Е.А. Кочерин выделяет множество подсистем контроля, количество которых зависит от числа объектов контроля. Система внутреннего контроля охватывает все имеющиеся объекты контроля и включает все возможные подсистемы контроля за этими объектами. Позиция автора достаточно спорна, так как предложенное обозначение системы внутреннего контроля не является универсальным и предполагает наличие не одной системы контроля, а множества «уникальных» систем со своими объектами контроля, а количество таких систем будет напрямую зависеть от масштабов деятельности организации.

Кроме того, систему внутреннего контроля необходимо рассматривать и как социальное образование, так как внутренний контроль и управление им осуществляются людьми. Грань между субъектами и объектами контроля может быть размыта. На вопрос, является ли сотрудник организации объектом или субъектом контроля, можно однозначно ответить лишь применительно к определенному циклу контрольного воздействия (конкретной процедуре контроля).

Приведенные выше определения системы контроля, на наш взгляд, в большей степени подходят для определения одного из компонентов системы контроля – процедуры контроля.

¹ «Система контроля – это совокупность субъектов, объектов, предметов и средств контроля, направленных на..... При этом для каждой конкретной системы контроля должен быть определен субъект, объект, предмет и средство контроля» (с. 41).

Из современных отечественных исследователей наиболее последовательно принципы системного, целостного подхода к рассмотрению внутреннего контроля реализованы в работах В.В. Бурцева [6, с. 33-38].

В своей работе он дает следующее понятие внутреннего контроля: «Это система, состоящая из элементов входа (информационное обеспечение контроля), элементов выхода (информация об объекте управления, полученная в результате контроля) и совокупности следующих взаимосвязанных звеньев:

- среда контроля;
- центры ответственности;
- техника контроля (информационно-вычислительная техника и технология);
- процедуры контроля;
- система учета» [6, с. 41-42].

Прежде всего, необходимо отметить, что в определении отсутствует указание на цели и назначение СВК как единого целостного объекта исследования, элемента системы управления организацией. Основное внимание уделяется рассмотрению структурных составляющих внутреннего контроля. Анализ элементов без четкого определения целей системы контроля в целом изначально ограничивает возможности обоснованной характеристики его структуры.

Вызывает сомнение правильность выделения в качестве элемента СВК субъектов контроля (центров ответственности) наряду с другим элементом СВК (процедуры контроля). В.В. Бурцев рассматривает процедуры контроля как работу механизма внутреннего контроля, заключающуюся в контрольной деятельности на основе соответствующей методологии [6, с. 39], что, по нашему мнению, указывает на дублирование при описании элементов СВК.

Субъекты контроля, как правило, рассматриваются при описании, рассмотрении процедур контроля, так как без них невозможно их осуществление. Это понимает и сам В.В. Бурцев, когда выделяет «субъекты контроля» как обязательный элемент при рассмотрении процедур контроля реализации готовой продукции [6, с. 81]. Указание исполнителя (субъекта) процедуры контроля является общепринятым и обязательным требованием ее описания, одним из критериев оценки эффективности дизайна в соответствии с международными концепциями СВК, которые подробнее будут рассмотрены ниже.

По разным элементам системы контроля и объектам контроля (отдельные бизнес-процессы, подразделения организации) субъекты контроля будут разными. Причем, эти же субъекты, как правило, организуют процессы планирования, выполнения принятых решений, учета, т.е. являются субъектами выполнения работ по другим стадиям процесса управления (не только контроль). При этом, как уже указывалось выше, отнести сотрудника (или подразделение) организации к объекту или субъекту контроля можно однозначно лишь применительно к конкретной процедуре контроля. Поэтому выделение субъекта контроля в качестве самостоятельного компонента системы контроля, мониторинга не представляется достаточно обоснованным.

Вместе с тем субъектный анализ, безусловно, интересен для организации контроля, его отдельных процедур. Детальный многоуровневый анализ субъектов контроля в коммерческой организации проведен в указанной работе В. Бурцева. Подход, на наш взгляд, достаточно универсален и может быть применен для целей настоящего анализа.

Рассмотрение субъектов, кадровой структуры контроля, включая мониторинг, обеспечивает четкое разделение обязанностей по его осуществлению. Поэтому всех субъектов мониторинга можно распределить по уровням с точки зрения их значимости²:

- субъекты мониторинга 1-го уровня (высший менеджмент, собственники организации) осуществляют мониторинг непосредственно или косвенно, т.е. с помощью независимых экспертов, в том числе внешних и внутренних аудиторов;
- субъекты мониторинга 2-го уровня (внешние и внутренние аудиторы, члены комитета по аудиту совета директоров, ревизионных комиссий акционерных обществ и т.п.) осуществляют независимый периодический мониторинг, что является их основной функциональной обязанностью;
- субъекты мониторинга 3-го уровня (менеджеры, владельцы процессов) выполняют функции мониторинга на уровне подразделений, отдельных процессов для реализации закрепленных функциональных обязанностей (например, руководители планово-экономического отдела, отдела кадров, владелец процесса закупки и т.д.);
- субъекты контроля 4-го уровня (специалисты линейных и функциональных подразделений) – в их обязанности входят как осуществление мониторинга, так и другие функции (административно-управленческий персонал, персонал, обслуживающий компьютерные системы, сотрудники бухгалтерии).

Согласно классификации, предложенной в работе Ю.А. Малышева, Н.П. Паздниковой, всех субъектов мониторинга можно подразделить на две большие группы:

- управляемые субъекты (предоставляющие информацию);
- управляющие субъекты мониторинга, собирающие и обрабатывающие информацию [19, с. 34].

Распределение функций по текущему мониторингу между сотрудниками коммерческой организации подробно рассматривается в отечественной специальной литературе, посвященной анализу структурно-функционального контроля, организационных структур управления, а также проблем формирования СВК как важнейшей составляющей системы управления организацией [6, 27, 11, 10 и др.].

На основе анализа российского и международного опыта разграничение компетенции субъектов мониторинга в акционерном обществе показано в табл. 2.

На предприятиях с небольшим финансовым и кадровым потенциалом задачи по организации и поддержанию СВК обычно распределяются между функциональными руководителями при общей координации этого процесса руководителем (директором), который, как правило, является собственником этого предприятия.

Создание специальной службы внутреннего контроля целесообразно для координации построения системы контроля в крупных организациях со сложной организационной структурой управления, где бизнес-процессы проходят через несколько функциональных подразделений. Как правило, это характерно при переходе к процессной системе управления на базе использования корпоративных информационных систем.

За рубежом всеобщее признание получил документ «Концептуальные основы внутреннего контроля», подготовленный комитетом спонсорских организаций (the Committee of sponsoring organizations of the Treadway, COSO). Кратко этот документ называют моделью COSO [9], он дает ответ на вопрос, какой должна быть СВК организации.

Методология COSO получает все большее распространение среди российских ученых и практиков благо-

² Использован подход, изложенный в работе В. Бурцева.

даря работе на российском рынке крупных зарубежных аудиторских и консалтинговых компаний, использующих ее в качестве основной. Существенные изменения привычных для российских auditors и ученых определений, классификаций, составляющих СВК, обусловлены распространением в РФ Международных стандартов аудита (МСА)³. Существенный вклад в распространение указанной методологии вносит российское отделение международного института внутренних auditors [28].

Таблица 2

**ОБЩЕЕ РАЗГРАНИЧЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ
СУБЪЕКТОВ МОНИТОРИНГА В АКЦИОНЕРНОМ
ОБЩЕСТВЕ⁴**

Компетенции	Субъекты мониторинга		
	Совет директоров, общее собрание акционеров	Руководство (высший менеджмент) и служба контроля	Внутренний аудит
1. Ответственность за общее состояние контроля, включая мониторинг	+	-	-
2. Разработка процедур контроля, включая мониторинг	-	+	-
3. Утверждение политик / контроля, включая мониторинг	+ (политики)	+ (политики и процедуры)	-
4. Осуществление текущего мониторинга, периодического мониторинга в режиме самооценки	-	+	-
5. Оценка эффективности систем контроля (независимый периодический мониторинг)	-	-	+

COSO определяет внутренний контроль как процесс, осуществляемый советом директоров организации, менеджментом, другим персоналом, направленный на обеспечение разумной гарантии достижения компанией следующих целей:

- эффективность и результативность бизнеса (операций);
- надежность (достоверность) финансовой отчетности;
- соблюдение (соответствие) требований законов и общества.

Согласно указанной методологии, СВК наиболее эффективна, если она встроена в инфраструктуру компании и является частью ее основной деятельности. СВК включает в себя политики, регламенты, стандарты, другие организационно-распорядительные документы и любые мероприятия, цель которых – с большей вероятностью обеспечить достижение целей предприятия, а также удержание рисков в допустимых пределах, установленных системой управления рисками.

В составе СВК выделяется пять взаимосвязанных компонентов:

- среда контроля;
- оценка рисков;
- контрольные процедуры;

³ Handbook of International Auditing, Assurance, and Ethics Pronouncements. 2005 Edition. New York: IFAK, 2005. Новый стандарт ISA 315 (п. 42, 43) дает определение и выделяет элементы СВК в соответствии с методологией COSO, см. анализ МСА в статье: Ремизов Н.А., Сквирская Е.Л. [24].

⁴ Составлено с использованием подхода в работе Головач А.М. [11, с. 34].

- информационная среда и коммуникации;
- мониторинг [36].

Для визуального представления основных элементов СВК и их взаимосвязей в методологии COSO используется матрица, иллюстрирующая прямые взаимосвязи между задачами компании и компонентами контроля.

Предложенный матричный подход позволяет, на наш взгляд, представить целевую и структурно-функциональную направленность и состав мониторинга:

- мониторинг направлен на диагностику состояния и тенденций развития, подготовку рекомендаций по принятию управленческих решений, совершенствованию политик, мероприятий для обеспечения: трех основных групп целей объекта мониторинга:
 - эффективность операций;
 - достоверность отчетности;
 - соблюдение законодательства и других обязательных требований;
- мониторинг направлен на диагностику состояния и тенденций развития, подготовку рекомендаций по принятию управленческих решений, совершенствованию политик, мероприятий для обеспечения эффективного функционирования отдельных компонентов системы контроля – среда контроля, оценка рисков, процедуры контроля, информация и коммуникации, а также самого элемента – мониторинг;
- указанные выше цели мониторинга реализуются как на уровне организации в целом, так и в разрезе:
 - отдельных направлений ее деятельности / существенных процессов,
 - структурных элементов / подразделений / предприятий / составляющих объекта мониторинга.

Очевидно, что организация, масштаб / объем выполняемых работ, приемы и методы мониторинга будут видоизменяться в зависимости от его структурно-функциональной и целевой направленности.

Изложенный выше подход к рассмотрению структуры мониторинга коммерческой организации, на наш взгляд, достаточно универсален и может использоваться для анализа и оценки эффективности мониторинга любой организации с возможной корректировкой ее целей в зависимости от организационно-правовой формы организации (коммерческая – некоммерческая, государственное учреждение и т.д.).

Определим кратко содержание компонентов системы контроля согласно рассмотренной методологии.

- Среда контроля – выражает отношение руководства к системе внутреннего контроля в организации, оказывая влияние на понимание значения СВК ее сотрудниками, и является основой для всех других компонентов СВК.
- Оценка рисков – это идентификация и анализ соответствующих рисков и их влияния на процесс достижения поставленных целей. Под риском понимается неопределенность наступления события, которое может повлиять на достижение целей предприятия (рисковое событие) вследствие упущенной выгоды или нанесения убытка предприятию из-за влияния на репутацию, потерь в денежном выражении и других причин.
- Контрольные процедуры – это политики, методы и правила, а также набор действий, конфигурация систем или организация процессов, разработанные и утвержденные в организации, которые позволяют исключить (снизить) вероятность реализации рисков или предотвратить (смягчить) их последствия, получить достаточную степень уверенности в том, что решения, принятые руководством, выполняются.
- Информационная среда и коммуникации – включает в себя системы, которые способствуют выявлению, сбору и обмену информацией в необходимой форме и в нужный период времени, позволяют персоналу исполнять свои обязанности надлежащим образом. Информационные системы генерируют отчеты, содержащие операционную, финансовую

информацию, а также информацию, относящуюся к выполнению организацией применимых норм законодательства и требований регулирующих органов.

- Мониторинг – это непрерывные процессы, используемые руководством для оценки качества функционирования СВК на протяжении определенного периода времени. Представляет собой регулярную оценку ответственным персоналом дизайна (построения) и операционной эффективности контрольных процедур. Согласно методологии COSO выделяют три составляющие мониторинга:
 - непрерывный мониторинг – включает систематическое управление и надзор, а также другие действия персонала при исполнении ими обязанностей по оценке качества функционирования СВК;
 - периодические независимые оценки (периодический мониторинг) – менее частые (ежемесячные или ежеквартальные) мероприятия, осуществляемые руководством компании по анализу и оценке эффективности СВК, их объем и частота зависят главным образом от оценки рисков и непрерывного процесса мониторинга;
 - процесс передачи информации о недостатках СВК руководству соответствующего уровня и Совету директоров, а также мероприятия по их устранению.

Анализ выделенных элементов показывает, что здесь по сути выражены основные виды работ, прису-

щие для мониторинга исходя из данного нами выше определения мониторинга, мониторинг – это процесс:

- «систематических, повторяющихся наблюдений, анализа и оценки»;
- «проведения дополнительных обследований для оперативной диагностики состояния и тенденций развития»;
- «подготовки рекомендаций по принятию управленческих решений, совершенствованию политик, мероприятий по обеспечению целей объекта мониторинга».

Краткая характеристика выделенных элементов мониторинга дана в табл. 3.

Все рассмотренные выше компоненты СВК взаимосвязаны и представляют собой интегрированную систему, реагирующую на различные внешние и внутренние изменения. Считается, что СВК эффективна, если все пять представленных компонентов существуют и эффективно функционируют в отношении хозяйственных операций, финансовой отчетности и выполнения установленных обязательных нормативных требований (законодательство и др. нормативно-правовые акты государства, внутренние локальные акты организации).

Таблица 3

ХАРАКТЕРИСТИКА ЭЛЕМЕНТОВ МОНИТОРИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ

Элемент мониторинга	Основные характеристики элементов мониторинга	Примеры мониторинга	Основные методы / инструменты мониторинга
Непрерывный мониторинг	Непрерывный мониторинг включает в себя систематические действия персонала при исполнении ими своих обязанностей по оценке качества функционирования систем внутреннего контроля. Имеет место во время стандартного операционного процесса	1. Автоматизированный непрерывный мониторинг в режиме реального времени (КИС). 2. Структурно-функциональный мониторинг: предварительный, текущий (во время проведения операций), последующий по данным оперативной информации – до наступления сроков отчетности)	Анализ и оценка на высшем уровне и на уровне подразделений: • фактических показателей в сравнении с бюджетными, прогнозными, прошлых лет и показателями компаний-конкурентов для того, чтобы оценить степень достижения сформулированных целей; • ключевых с точки зрения достижения целей и наиболее рискованных направлений деятельности: маркетинг, изменения производственных процессов и т.д.; • реализации планов, программ разработки новых продуктов, создания совместных предприятий или их финансирования и т.п.
Периодический мониторинг / отдельные независимые оценки	Периодический мониторинг предполагает менее частые (ежемесячные или ежеквартальные) мероприятия, осуществляемые руководством компании, направленные на анализ системы внутреннего контроля, оценку ее эффективности	• Внутренний аудит. • Деятельность комитета по аудиту / ревизионных комиссий. • Обзоры / анализ эффективности систем контроля, проводимые руководством. • Анализ / обзор самооценок эффективности контроля бизнес-процессов, в подразделениях	• Проверка; • ревизия; • служебное расследование; • тестирование процедур контроля и СВК, в т.ч. корпоративного контроля, общего ИТ-контроля, контроля отдельных процессов и подразделений с использованием таких методов как подтверждение или проведение опроса (интервью), ревизия документов (проверка доказательств), наблюдение, повторение процедуры контроля и др.; • периодическая ротация кадров, проведение аттестации персонала; • организация «горячих линий», специальных номеров телефонов; • ежегодные инвентаризации имущества и обязательств и т.д.
«Работа над ошибками»	Мониторинг включает в себя процесс передачи информации об обнаруженных недостатках руководству соответствующего уровня, а также, мероприятия по устранению обнаруженных по итогам мониторинга недостатков	Непрерывный текущий мониторинг	Производственные совещания, протоколирование и контроль выполнения решений; оперативные отчеты руководству соответствующего уровня, в том числе автоматизированные отчеты в рамках КИС при отклонениях выше допустимого; отчеты по журналам учета зарегистрированных инцидентов
		Периодический мониторинг	Разработка, согласование и утверждение уполномоченными лицами планов мероприятий по итогам мониторинга; контроль выполнения мероприятий по устранению обнаруженных недостатков; подготовка отчетов об устранении выявленных мониторингом недостатков; разработка процедуры работы с жалобами, подготовка отчетов по жалобам, поступившим по «горячей линии»

Объективно существуют ограничения для создания идеальной системы контроля:

- стоимость СВК;
- размер компании, квалификация персонала;
- эффективность бизнес-процесса;
- ошибки исполнителей контроля;
- требования менеджмента;
- мошенничество.

Поэтому в качестве обязательного и важнейшего компонента выделяется мониторинг СВК, который по сути представляет собой «контур обратной связи»:

- для владельцев бизнес-процессов, линейного менеджмента – в форме текущего непрерывного мониторинга и периодических проверок менеджментом и владельцами бизнес-процессов выполнения своими подчиненными принятых решений, установленных процедур контроля;
- для высшего руководства и собственников компании – в форме независимых внутренних и внешних аудиторских проверок состояния и эффективности СВК, деятельности Комитета по аудиту, ревизионных комиссий или ревизоров в акционерных обществах.

Мониторинг выделяется в качестве компонента в большинстве международных концепций СВК – COBIT, COSO и SAS 55/78⁵.

Анализ отечественной литературы и практического опыта ряда российских предприятий показывает, что организация систем контроля не в полной мере отвечает требованиям системного подхода: рассматриваются лишь отдельные компоненты СВК (элементы среды контроля, содержание процедур контроля, отдельные элементы мониторинга и др.). При этом недостаточное внимание уделяется выявлению и анализу целостных свойств СВК, а также отдельных ее компонентов, включая мониторинг.

Авторы отечественных разработок, как правило, рассматривают основные составляющие мониторинга не как неотъемлемые элементы СВК, а в качестве форм контроля. Так, В.В. Бурцев и другие ученые⁶ в качестве форм внутреннего контроля выделяют внутренний аудит и структурно-функциональный контроль.

Внутренний аудит, к институтам которого относят и ревизионные комиссии в акционерных обществах – регламентированная внутренними локальными актами организации деятельность по предоставлению независимых и объективных оценок и консультаций в отношении

эффективности системы внутреннего контроля, способствующая получению высшим руководством обоснованной уверенности в достижении целей организации⁷.

Структурно-функциональная форма внутреннего контроля отражает первичную ступень развития внутреннего контроля, применяется всеми организациями. По своему содержанию включает организацию и выполнение процедур контроля в разрезе основных структурно-функциональных подразделений организации, а также все формы текущего непрерывного мониторинга и периодических проверок менеджментом и владельцами бизнес-процессов выполнения подчиненными принятых решений, установленных процедур контроля.

Исходя из классификации элементов СВК по методологии COSO структурно-функциональный контроль является составной частью следующих компонентов СВК:

- мониторинга – выборочные оценки и обзоры отчетности руководителями структурно-функциональных подразделений, владельцами бизнес-процессов;
- процедуры контроля – осуществление контроля (контрольных процедур) в рамках ежедневного выполнения персоналом своих служебных обязанностей.

Определенным образом систематизированные, упорядоченные процедуры контроля (внутренний аудит, структурно-функциональный контроль) могут быть составляющими какого-либо компонента внутреннего контроля. В частности, более логичным представляется отнесение внутреннего аудита к такому элементу СВК, как мониторинг, и разделение системы структурно-функционального контроля (СФК) на две части (одна – процедуры контроля в ходе текущего исполнения должностных обязанностей сотрудниками, вторая – текущий мониторинг, так он определен в модели COSO). В связи с этим подход, согласно которому мониторинг и его составляющие выводятся за пределы СВК, представляется недостаточно обоснованным [16, с. 35-40].

Из определений сущности внутреннего аудита и структурно-функционального контроля, общепринятых в работах отечественных исследователей, следует, что оба элемента являются важнейшими и неотъемлемыми составляющими СВК. Они представляют собой важнейшую составляющую «контура обратной связи» и без них не могут быть реализованы задачи СВК как целостного объекта – обеспечение обоснованной уверенности руководителей в достижении целей организации.

Сравнение содержания понятий «мониторинг СВК», «структурно-функциональный контроль» и «внутренний аудит», на наш взгляд, дает основание сделать вывод о том, что внутренний аудит в полном объеме, а СФК в определенной части (за исключением процедур контроля в ходе текущего исполнения должностных обязанностей сотрудниками) являются элементами мониторинга СВК.

Достаточно детально в экономической литературе и нормативных документах проработаны системы мониторинга устойчивости банковского сектора. Используемые центральными банками инструменты мониторинга (традиционные методы статистического наблюдения,

⁵ Стандарт «Цели контроля при использовании информационных технологий» (COBIT), разработанный Ассоциацией аудита и контроля информационных систем ISACA (The Information systems audit and control foundation's control objectives for information and related technology); доклад «Контроль и аудит систем» (SAC), подготовленный Исследовательским фондом Института внутренних аудиторов (The Institute of internal auditors research foundation's systems auditability and control); доклад «Внутренний контроль: интегрированный подход» (COSO), подготовленный Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредауэя (The Committee of sponsoring organizations of the Treadway Commission's internal control – integrated framework); Указание о рассмотрении структуры внутреннего контроля при аудите финансовой отчетности (SAS 55), утвержденное Американским Институтом дипломированных бухгалтеров (The American institute of certified public accountants' consideration of the internal control structure in a financial statement audit), с внесенными позднее изменениями (SAS 78).

⁶ Подробнее с рассмотрением этой проблемы можно ознакомиться в [6], Бурцев В.В. Система внутреннего финансового контроля коммерческой организации [Текст] / В.В. Бурцев // Аудит и финансовый анализ. – 2004. – №1; Проданова Н.А. Внутренний аудит, контроль и ревизия [Текст] / Н.А. Проданова. – М.: Налог Инфо; Статус-Кво 97, 2006. – С. 42-44; Соколов Б.Н. Внутренний контроль в коммерческих организациях (организация, методика, практика) [Текст] / Б.Н. Соколов. – М.: ROFER, 2006. – С. 13-17.

⁷ Сформулировано на основе определения Института внутренних аудиторов: Стандарты качественных характеристик внутреннего аудита. Кодекс этики внутренних аудиторов. Стандарты деятельности: управление функцией внутреннего аудита: Интернет-сайт Института внутренних аудиторов: www.iaa-ru.ru, http://www.iaa-ru.ru/vnutr_audit/codex. См. также [29].

прогнозирование, анализ рядов динамики и методы математической статистики, методы экспертных оценок, относительных оценочных показателей, агрегатных индексов и др.) могут быть использованы при разработке систем мониторинга и в других секторах экономики. С точки зрения обобщения опыта организации и позиционирования службы мониторинга в системе межуровневого мониторинга в регионах интерес представляет рассмотрение функций созданных в Центральном банке РФ отделов банковского мониторинга.

Проведенный анализ существующих на сегодня концепций построения систем контроля, мониторинга показал, на наш взгляд, что наиболее полной, последовательной является концепция COSO, а выделяемые в рамках этой концепции цели, компоненты, критерии, подходы к организации и оценке эффективности систем контроля в большей степени соответствует требованиям системного подхода по следующим причинам:

- концепция ориентирована на все категории пользователей (комплексный подход);
- используется целостный подход к системе контроля, цели СВК сформулированы в тесной увязке с целями и задачами более общей – системы управления организацией в целом, обоснованы критерии оценки эффективности СВК;
- все элементы рассматриваются в тесной взаимосвязи между собой и с целями и критериями эффективности системы управления организации в целом;
- формирование и оценка СВК состоит из последовательности действий: определение целей организации – идентификация и оценка рисков – разработка (оценка эффективности процедур контроля, их покрывающих- обеспечение информации о достижении целей и выполнении процедур контроля и, наконец, мониторинг эффективности СВК (текущий и периодический), а в качестве основы СВК рассматривается среда контроля, которая тесно связана и оказывает существенное влияние на функционирование всех других ее элементов.

При этом:

- разработаны критерии и методы оценки эффективности отдельных элементов СВК;
- исключено дублирование при описании различных компонентов СВК;
- оценка рисков органично включена в состав неотъемлемых элементов СВК, в систему управления организацией (в отличие от отечественных концепций), проработаны механизмы и принципы взаимодействия компонентов СВК с работой по идентификации и снижению рисков путем разработки внедрения процедур контроля;
- мониторинг эффективности СВК рассматривается в качестве неотъемлемого элемента СВК;

- предусмотрен и изложен механизм непрерывного развития СВК на основе анализа и оценки рисков, эффективности процедур контроля в процессе мониторинга СВК, совершенствования действующих и внедрения недостающих процедур контроля для повышения эффективности СВК.

Подход к исследованию мониторинга как компонента / элемента системы контроля организации означает, что принципы его организации, функционирования могут быть определены лишь на основе учета взаимодействия и взаимосвязи с другими элементами системы контроля (табл. 4).

Содержание отдельных процедур контроля, перечисленных в табл. 4, и основных требований к их организации достаточно подробно изложено в специальной литературе [6 и др.].

СООТНОШЕНИЯ ПОНЯТИЙ «КОНТРОЛЬ» И «КОНТРОЛЛИНГ»

В последние годы в практике стран с развитой рыночной экономикой широкое распространение получило понятие «контроллинг». Понятие «контроллинг» происходит от английского глагола to control, имеющего различные значения. В экономическом смысле это управление и наблюдение. Но поскольку эффективное управление и наблюдение невозможны без постановки целей и планирования мероприятий по реализации этих целей, то контроллинг содержит комплекс задач по планированию, регулированию и наблюдению. Приведем наиболее устоявшееся понятие.

Контроллинг – это ориентированная на перспективу система информационно-аналитической и методической поддержки менеджмента в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по функциональным направлениям деятельности предприятия [14, с. 8].

Принципом концепции контроллинга, получившей название «управление по отклонениям», является оперативное сравнение основных плановых (нормативных) и фактических показателей с целью выявления отклонений между ними и определение влияния этих отклонений на основные факторы производственно-хозяйственной деятельности с целью ее нормализации. Таким образом, контроллинг – сложное синтезированное понятие, обобщающее в себе понятия самых различных элементов управления (планирование, анализ, учет, частично – контроль) и по своему содержанию не идентично понятиям «контроль», «система контроля», «мониторинг».

Таблица 4

КОМПОНЕНТЫ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА СОДЕРЖАНИЕ МОНИТОРИНГА⁸

Компонент	Описание	Ключевые вопросы	Способ / примеры воздействия на мониторинг
Контрольная среда	Выражает отношение руководства к системе контроля в организации, оказывая влияние на понимание ее значения сотрудниками, является основой для других компонентов системы контроля	<ul style="list-style-type: none"> • Честность и этические ценности; • философия и стиль управления; • организационная структура; • компетентность и развитие персонала; разграничение полномочий и ответственности; кадровая политика; • участие высшего руководства в совершенствовании среды контроля 	Создание необходимых организационных, кадровых условий осуществления мониторинга, формирует требования к субъектам мониторинга (компетентность, объективность, независимость...), наличие формализованных целей объекта, программы мониторинга и т.д.

⁸ Разработано с использованием подходов методологии COSO.

Компонент	Описание	Ключевые вопросы	Способ / примеры воздействия на мониторинг
Оценка риска	Идентификация и анализ рисков и их влияния на процесс достижения поставленных целей	<ul style="list-style-type: none"> Наличие сформулированных целей, согласованных со стратегией организации; цели на уровне видов деятельности, сопоставимые с целями организации в целом; идентификация основных рисков, связанных с базовыми видами деятельности (бизнес-процессами, подразделениями организации); установление приемлемого уровня риска, который может принимать на себя организация; необходимые процедуры и процессы, направленные на выявление, отслеживание изменений и контроль рисков 	Оптимизация процесса мониторинга за счет концентрации на ключевых направлениях/контрольных точках в соответствии с заранее разработанной «риск-ориентированной» программой диагностики состояния и тенденций развития объекта мониторинга
Информационная среда и коммуникации	Включает системы выявления, сбора и обмена информацией в необходимой форме и в нужный период времени для обеспечения исполнения персоналом обязанностей	<ul style="list-style-type: none"> Используемые информационные системы; системы обеспечения безопасности информации; системы учета, политики, руководства, регламенты, инструкции по составлению отчетности; отчеты руководства; информационные письма; технические изменения; совещания персонала; обучение персонала 	Информационно-коммуникационное обеспечение процесса мониторинга при соблюдении требований к информации: полнота; своевременность получения; актуальность; точность и корректность; доступность информации для выполнения обязанностей
Процедуры контроля	Политики, методы и правила, а также набор действий, конфигурация систем или организация процессов, утвержденные в организации, которые позволяют исключить (снизить) риски или их последствия, получить достаточную степень уверенности в том, что решения, принятые руководством, выполняются	<ul style="list-style-type: none"> Авторизация (согласование и визирование); определение структуры документов и записей; учет операций; сверка данных; анализ отчетов; автоматизированное выполнение (конфигурация информационной системы); выбор из справочников; ограничение доступа к активам и информации; разграничение полномочий и прав доступа (разделение обязанностей) и др. 	Процедуры мониторинга формируются в соответствии с общими требованиями формирования процедур контроля, к ним применимы критерии, методы оценки эффективности дизайна и операционной эффективности процедур контроля ⁹

Исходя из данного выше определения, контроллинг предназначен для решения следующих основных задач и выполнения функций.

1. Реализация процедур планирования по уровням иерархии:

- разработка систем и поддержка процессов планирования и контроля деятельности предприятия;
- составление планов и бюджетов, включая консультации и координацию работ по разработке стратегических планов;
- анализ, контроль исполнения текущих планов, бюджетов (сравнение плановых и фактических величин, анализ отклонений и т.д.);

- контроль достижения стратегических целей, ключевых показателей деятельности (КПД), мониторинг приоритетных направлений финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

2. Формирование в соответствии с современными требованиями интегрированной концепции управления предприятием, инфраструктуры управления, включая:

- структурирование организационных систем и бизнес-процессов;
- формирование системы информационного обеспечения;
- обеспечение функционирования автоматизированной информационной системы управления предприятием;

⁹ Понятие дизайна, операционной эффективности и критерии их эффективности наиболее детально рассмотрено в методологии COSO. Дизайн контрольных процедур – это описание контрольной процедуры, ее организация, построение. Дизайн контрольной процедуры эффективен, если обеспечены покрытие контрольной процедурой соответствующих рисков (например, устранение или снижение до приемлемого уровня риска искажения финансовой отчетности), актуальность и однозначность описания контрольной процедуры в регламенте процесса, достаточность разделения обязанностей в рамках контролируемого процесса для обеспечения сохранности активов, компетентность и независимость исполнителей контрольной процедуры. Операционная эффективность контрольных процедур – их исполнение, функционирование. При оценке операционной эффективности изучается исполнение контрольной процедуры в соответствии с тем, как она была спроектирована, например, в соответствии с требованиями, установленными владельцем бизнес-процесса, регламентами компании.

- разработку мероприятий для повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности.
- 3. Информационная и консультационная поддержка принятия управленческих решений, включая:
 - организацию сбора, измерения, анализа и интерпретации плановых и отчетных данных, а также внешней и внутренней информации, прямо или косвенно связанной с видами деятельности предприятия;
 - составление отчетов по экономическому положению;
 - проведение инвестиционных расчетов;
 - подготовку статистической отчетности;
 - обеспечение прозрачности, объективной интерпретации полученных результатов.

В большинстве развитых стран с рыночной экономикой концепции контроллинга схожи.

Вместе с тем, задачи внутренней ревизии (аудита) в США, в отличие от немецкой практики, входят в функции контроллинга. Однако, на наш взгляд, более эффективной является модель контроллинга, не включающая блок внутреннего аудита (или периодического мониторинга) для обеспечения его независимости и объективности.

При создании службы контроллинга как обособленной части организационной структуры предприятия необходимо обеспечить выполнение следующих требований:

- беспрепятственное получение необходимой информации из всех служб предприятия (бухгалтерии, планово-экономической службы, службы сбыта и т.п.), а также доведение информации по итогам аналитической работы до сведения высшего руководства;
- возможность организации службой контроллинга с помощью других подразделений предприятия сбора информации, не содержащейся в типовых документах;
- участие службы контроллинга во внедрении процедур и методов сбора и обработки информации, управления предприятием;
- обеспечение независимости службы от внутренних подразделений путем подчинения ее непосредственно высшему руководству.

При этом ответственность контроллера ограничивается правильностью использования методов и инструментов планирования, анализа, учета и контроля, принятия решений, а также обеспечением прозрачности и наглядности представления достигнутых результатов.

В некотором смысле понятие «контроллинг» значительно шире понятия «контроль», так как включает реализацию многих других (кроме контроля) функций управления: учет, стратегическое и оперативное планирование, анализ и т.п. Контроллинг скорее рассматривается как эффективная координирующая система обеспечения взаимосвязи между формированием информационной базы, финансовым анализом, финансовым планированием и внутренним финансовым контролем на предприятии.

При этом контроллинг связан с осуществлением контрольных функций на различных стадиях:

- предварительный контроль целей, прогнозов, разрыва между целевым и прогнозируемым значениями (насколько прогноз развития событий не соответствует целям), ограничений, планов;
- текущий контроль внешней и внутренней среды предприятия с целью раннего обнаружения проблем, внешних и внутренних угроз, новых возможностей;
- заключительный контроль выполнения планов (расчет отклонений фактических значений от плановых, анализ причин этих отклонений).

Таким образом, в системе контроллинга акценты смещаются с фиксирования прошлых фактов в сторону перспективного, опережающего контроля, а также оперативно-отслеживания текущих событий. Контроллер в экономической литературе и зарубежной практике – это советник руководителя организации по экономическим вопросам, который выполняет функции «продавца» целей и планов,

отвечает за управление прибылью, а также за планирование и регулирование стратегических целей предприятия. По большей части, контроллинг, на наш взгляд, предназначен для осуществления текущего непрерывного мониторинга (см. табл. 3).

Исходя из вышеизложенного, рассмотрим взаимосвязь контроллинга и периодического мониторинга в форме внутреннего аудита.

Служба внутреннего аудита готовит отчеты непосредственно для руководителей предприятия, а в акционерном обществе – для совета директоров, собрания акционеров.

Если проводить сравнение с опытом США, где отдел внутреннего аудита относится к службе контроллера, то необходимо учитывать, что там контроллер является руководителем «генерального штаба» по экономике, который не санкционирует кассовые и финансовые операции (этим занимается финансовый менеджер). К функциям контроллера относится решение задач совершенствования систем управления. Для получения информации о текущем состоянии дел и о том, насколько далеко ушла практика в отдельных подразделениях и секторах от нормативных рекомендаций, контроллеру нужно проводить системную ревизию, для чего в подчинении службы контроллера и создано подразделение внутреннего аудита.

Безусловно, указанное подразделение не сможет выполнять функции внутреннего аудита в полном объеме. Для обеспечения независимости аудита его компетенция не может распространяться на сферу ответственности и полномочий службы контроллинга. Поскольку полномочия службы контроллинга достаточно широки, целесообразность и эффективность указанной схемы организации внутреннего аудита даже в условиях функционирования американской компании, на наш взгляд, вызывает очень большие сомнения.

При наличии подразделения контроллинга и внутреннего аудита очевидным представляется следующее разделение функций между ними:

- внутренний аудит в большей степени – это «смотрящий назад», изучает фактические показатели, свершившиеся факты;
- контроллинг – «смотрящий вперед», в отличие от внутреннего аудита изучает прогнозируемые показатели, обеспечивает наличие методики, направляющей предприятие на получение прибыли (недопущение убытков, покрытие затрат, достижение точки безубыточности), имеет возможность предоставить руководителям разных уровней управления соответствующую информацию для принятия управленческих решений в интересах будущего развития фирмы.

Анализ изложенных выше задач и функций контроллинга показывает, что большая их часть в российских коммерческих организациях, как правило, выполняется планово – экономическими подразделениями (управление экономики и планирования, планово-бюджетное управление и т.п.), находящимися в подчинении заместителя руководителя по экономике и финансам. Внедрение контроллинга на российском предприятии потребовало бы переосмысления сложившихся на российских предприятиях традиционных структур управления, их достаточно радикального изменения, среди которых можно выделить два основных.

1. Отмена полномочий руководителя экономического блока (финансового менеджера и планово-экономической службы) по принятию управленческих решений и снятие с них ответственности за реализацию разрабатываемых планов, управленческих решений. Это, на наш взгляд, в полной мере соответствовало бы требованию разделения полномочий для повышения эффективности СВК. Организационно это возможно путем введения, например, должности заместителя по экономике или главного экономиста по советскому образцу, либо должности контроллера по аналогии с организационными структурами иностранных организаций.

- Изменение места бухгалтерии в системе управления организацией (подчиненность бухгалтерии контроллеру), что невозможно без изменения действующего российского законодательства по бухгалтерскому учету и не вполне соответствует, по нашему мнению, тенденции повышения независимости учетной службы от менеджмента организации для обеспечения достоверности, полноты и других требований по ведению учета.

КРИТЕРИЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА

Рассмотрение мониторинга в качестве неотъемлемой части системы внутреннего контроля субъекта хозяйствования позволяет сформулировать следующий общий критерий оценки его эффективности: обеспечение управляющего субъекта мониторинга объективной и независимой информацией для получения достаточной степени уверенности в том, что будут достигнуты задачи, поставленные в трех основных областях:

- эффективная деятельность, включая получение прибыли, обеспечение сохранности активов и др.;
- достоверная отчетность;
- соблюдение применимых норм законодательства и требований регулирующих органов.

К сожалению, методология оценки эффективности мониторинга разработана недостаточно. Вообще, оценка эффективности контроля – это сложнейшая фундаментальная проблема современной теории управления [23].

В общем виде при оценке мониторинга, очевидно, необходимо руководствоваться принципом эффективности, т.е. сопоставлять затраты на его организацию с полученной в результате его проведения выгодой. В этой связи наиболее интересны, на наш взгляд, следующие отечественные и зарубежные разработки:

- различных показателей оценки квалификации, качества и результативности внутреннего аудита, проводимые на базе российского отделения международного института внутренних аудиторов [28, с. 45-47]¹⁰;
- качественных критериев оценки эффективности систем внутреннего контроля и аудита, основанных на анализе и оценке условий функционирования службы внутреннего аудита: уровня ее подчиненности, использования результатов работы службы при принятии управленческих решений руководством, затраты на функционирование (техническое оснащение, подготовку и повышение квалификации кадров, оплату труда и т.д.), методология и технология проведения аудита, выполнения ряда других условий;
- методологических подходов и критериев оценки эффективности текущего оперативного и периодического мониторинга как важного компонента СВК, представленные в Концепции COSO и созданных на ее основе других международных концепциях систем контроля, предполагающих идентификацию и оценку на основе сравнения с лучшей мировой практикой процедур мониторинга, действующих в организации.

Поскольку мониторинг рассматривается нами как элемент более общей системы – системы контроля, на него должны распространяться общие принципы организации и

функционирования системы контроля в целом. Эти принципы достаточно детально и подробно рассмотрены в специальной литературе, посвященной контрольным технологиям. Наиболее детально изучены принципы организации государственного финансового контроля [18], а также внутреннего контроля организации [6], внутреннего аудита [28].

Вышеизложенное позволяет, на наш взгляд, использовать результаты проведенного анализа не только для формирования системы мониторинга коммерческой организации, но и для организации государственного, регионального мониторинга коммерческих структур. В том числе следующие основные выводы.

- Системный подход к исследованию мониторинга, предполагает его рассмотрение как элемента более общей системы – системы контроля.
- Проведенный анализ существующих на сегодня концепций построения систем контроля, мониторинга показал, на наш взгляд, что наиболее полной, последовательной является концепция COSO, а выделяемые в рамках этой концепции цели, компоненты, критерии, походы к организации и оценке эффективности систем контроля в большей степени соответствуют требованиям системного подхода.
- Мониторинг включает три основных составляющие: непрерывный мониторинг, периодические независимые оценки (периодический мониторинг), процесс передачи информации о недостатках системы контроля руководству соответствующего уровня, а также мероприятия по их устранению. Каждая из составляющих мониторинга имеет свои специфические характеристики, методы / инструменты.
- Предложенный матричный подход позволяет представить целевую и структурно-функциональную направленность и состав мониторинга, его прямые взаимосвязи с задачами, компонентами контроля, структурными единицами компании или направлениями ее деятельности.
- Подход к исследованию мониторинга как компонента / элемента системы контроля организации означает, что:
 - принципы его организации, функционирования могут быть определены лишь на основе учета взаимодействия и взаимосвязи с другими элементами системы контроля, на него также должны распространяться общие принципы организации и функционирования системы контроля в целом;
 - критерием оценки эффективности мониторинга является обеспечение достаточной степени уверенности управляющего субъекта мониторинга в том, что будут достигнуты задачи, поставленные в трех основных областях: эффективная и результативная деятельность, достоверная отчетность, соблюдение применимых норм законодательства и требований регулирующих органов.
- Организация мониторинга в отрыве от других элементов СВК ведет к изолированному функционированию систем риск – менеджмента и разработке, внедрению процедур контроля, текущего и периодического мониторинга с такими негативными последствиями, как дублирование и отсутствие унификации описаний, документирования процессов в различных подсистемах управления.

Литература

- О проведении ежемесячного мониторинга социально-экономического развития регионов [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 3 апр. 2005 г. №384. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
- Банковский портфель [Текст] : книга банкира. Книга инвестора / отв. ред. Коробов Ю.И., Рубан Ю.Б., Солдаткин В.И. – М. : Соминтекс, 1994. – 701 с.
- Белоусов П. Оперативность и достоверность банковского мониторинга [Текст] / П. Белоусов // Банковское дело в Москве. – 1998. – №9.
- Блауберг И.В. Становление и сущность системного подхода [Текст] / И.В. Блауберг, В.Г. Юдин. – М. : Наука, 1973.
- Борисов А.Б. Большой экономический словарь [Текст] / А.Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2006. – 860 с.

¹⁰ Рассматриваются наиболее часто встречающиеся показатели оценки службы внутреннего аудита: качественные показатели (стаж работы в аудите, затраты на профессиональную подготовку в год на одного аудитора, наличие профессиональных сертификатов); показатели продуктивности (выполнение утвержденного плана работы, количество аудитов на одного аудитора, среднее количество часов на один аудит, количество рекомендаций); показатели результативности (процент выполненных/невыполненных аудиторских рекомендаций, количество аудиторских замечаний по фактам, ранее не известным руководству, прямой экономический эффект от выполнения рекомендаций, частота обращений в СВА со стороны заказчиков, удовлетворенность заказчиков аудита) и некоторые др.

6. Бурцев В.В. Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации [Текст] / В.В. Бурцев. – М. : Экзамен, 2000.
7. Бушмелева Г.В. Содержание категории мониторинг социально-экономических и экологических процессов [Электронный ресурс] / Г.В. Бушмелева // Управление общественными и экономическими системами. – 2006. – №2. Режим доступа: <http://www.bali.ostu.ru>.
8. Варьяш И.Ю. Банковская социология. Экспертные оценки в банковском деле [Текст] / И.Ю. Варьяш. – СПб. : Альфа, 1999.
9. Внутренний контроль : интегрированный подход [Электронный ресурс] : доклад Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвуды (the Committee of sponsoring organizations of the Treadway Commission's internal control – integrated framework), 1992. Режим доступа: <http://www.coso.org>.
10. Галдина А.А. Организация системы внутреннего контроля за финансово-хозяйственными операциями [Текст] / А.А. Галдина, Л.А. Дубовенко // Финансовые и бухгалтерские консультации. – 2004. – №12. – С. 33-43.
11. Головач А.М. Внутренний контроль и внутренний аудит в организации : разграничение компетенции [Текст] / А.М. Головач // Аудиторские ведомости. – 2007. – №1. – С. 33-39.
12. Елисеева И.И. Популярный экономико-статистический словарь-справочник [Текст] / И.И. Елисеева. – М., 1993. – 281 с.
13. Жилин А.М. Мониторинг финансовой устойчивости коммерческого банка [Электронный ресурс] / А.М. Жилин. – 2008. – Режим доступа: <http://www.nauka.com>.
14. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. – М. : Финансы и статистика, 2002.
15. Кочерин Е.А. Контроль в системе управления социалистическим производством [Текст] / Е.А. Кочерин // Вопросы теории. – М. : Экономика, 1982.
16. Кутергина Г.В. Внутрифирменный финансовый контроль [Текст] / Г.В. Кутергина. – Пермь : Перм. ун-т, 2009. – 234 с.
17. Лексин В.Н. и др. О формировании государственной системы мониторинга социально-экономической, национально-этической и политической ситуации в регионах [Электронный ресурс] / В.Н. Лексин, В.Е. Селиверстов, А.Н. Швецов. – Режим доступа: <http://www.ieie.nsc.ru>.
18. Лимская декларация руководящих принципов контроля [Текст] : принята IX Конгрессом Междунар. организации высших контрольных органов (ИНТОСАИ) в 1977 г. // Контроллинг. – 1991. – №1.
19. Малышев Ю.А. Теоретико-методологические основы мониторинга результативности программ [Текст] : препринт / Ю.А. Малышев, Н.П. Паздникова. – Пермь : Перм. ун-т, 2007. – 61 с.
20. Муллахметов Х.Ш. Эволюция контрольной деятельности [Текст] / Х.Ш. Муллахметов // Аудитор. – 2005. – №11. – С. 34-35.
21. Мыльщик В.В. и др. Исследование систем управления [Текст] : учеб. пособие для вузов / В.В. Мыльщик, Б.П. Титаренко, В.А. Волочиенко. – М. : Академический проект ; Триста, 2004.
22. Организация административного мониторинга социальных программ на региональном и муниципальном уровнях [Текст] / Шанин А., Александрова А., Ричман Б. и др. ; под ред. Александрова А. – М. : Ин-т экономики города, 2002.
23. Родионова В.М. Финансовый контроль [Текст] / В.М. Родионова, В.И. Ишейников. – М. : ФБК-ПРЕСС, 2002.
24. Ремизов Н.А. МСА сегодня и завтра. Система внутреннего контроля [Текст] / Н.А. Ремизов, Е.Л. Сквирская // Аудит. – 2005. – №7. – С. 26-32.
25. Снегирева Ю., Будаковская О. Мониторинг – зеркало реальной экономики [Электронный ресурс] / Ю. Снегирева, О. Будаковская. – Режим доступа: <http://www.vrdengi.ru>.
26. Современный финансово-кредитный словарь [Текст] / под ред. Лапусты М.Г. – М. : ИНФРА-М, 2002.
27. Соколов Б.Н. Внутренний контроль в коммерческих организациях [Текст] / Б.Н. Соколов // Аудиторские ведомости. – 2006. – №5. – С. 79-85.
28. Сонин А.М. Внутренний аудит : современный подход [Текст] / А.М. Сонин. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 64 с.
29. Стуков А.С. Постоянный внутренний мониторинг как эволюционная ступень внутреннего контроля организации [Текст] / А.С. Стуков // Финансово-бухгалтерские консультации. – 2004. – №11. – С. 34-39.
30. Садовский В.Н. Основания общей теории систем: логико-методологический анализ [Текст] / В.Н. Садовский. – М. : Наука, 1974. – 278 с.
31. Садовский В.Н. Система [Текст] / В.Н. Садовский // Философский энциклопедический словарь. – М., 1983. – С. 610-611.
32. Сухачева Г.И. Концептуальные основы контроля хозяйствующего субъекта [Текст] / Г.И. Сухачева // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – №12.
33. Швецов А. Управление социально-экономическими системами: развертывание методолого-теоретических и прикладных исследований [Текст] / А. Швецов, Е. Андреева // Российский экономический журнал. – 2006. – №3.
34. Шлейников В.И. Финансовый контроль и аудит: от прошлого к будущему (философия (контуры будущего) финансового контроля в России) [Текст] / В.И. Шлейников // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – №1. – С. 6-25.
35. Якобсон Л.И. Государственный сектор экономики: экономическая теория и практика [Текст] : учеб. для вузов. – М. : ГУ ВШЭ, 2000.
36. Enterprise risk management – integrated framework // Методология COSO II Committee of Sponsoring Organizations (COSO), 2004.

Ключевые слова

Мониторинг; система мониторинга; региональный мониторинг; системный подход к мониторингу; виды мониторинга; подходы к пониманию мониторинга; формирование системы мониторинга; генезис мониторинга; элементы системы мониторинга; мониторинг в организации; система контроля.

Малышев Юрий Авенирович

Кутергина Галина Васильевна

Аввакумов Виталий Юрьевич

РЕЦЕНЗИЯ

Современные публикации по проблемам мониторинга, как правило, рассматривают лишь прикладные аспекты его организации применительно к какой-либо сфере деятельности (социальная сфера, реализация программ развития и т.д.). Остаются недостаточно изученными и разработанными методология и методы построения, оценки эффективности мониторинга как элемента системы управления организацией, регионом, другим социальным объектом. В этой связи тема статьи Ю.А. Малышева, Г.В. Кутергиной, В.Ю. Аввакумова представляется актуальной.

В рецензируемой статье проведен анализ различных подходов к определению понятия «мониторинг», дано авторское определение понятия. На основе рассмотрения современных концепций и подходов к формированию системы мониторинга раскрывается содержание основных ее элементов, критериев и методов оценки эффективности.

Научный и практический интерес представляют предлагаемые авторами системный подход к анализу мониторинга, рассмотрение его в качестве элемента системы внутреннего контроля организации, формулировка критерия его эффективности на базе единой методологии оценки эффективности процедур корпоративного контроля. Наиболее детально в работе изложен матричный подход к анализу целевой и структурно-функциональной направленности и состава мониторинга.

Изложенный авторами подход к рассмотрению структуры мониторинга коммерческой организации достаточно универсален и может быть использован для анализа и оценки эффективности мониторинга любой организации с учетом ее целей, организационной структуры и других факторов влияния.

Выводы и предложения авторов представляются достаточно обоснованными, подкреплены результатами анализа отечественной и зарубежной теории и практики решения рассматриваемой проблемы.

Представляется, что рецензируемая статья Ю.А. Малышева, Г.В. Кутергиной и В.Ю. Аввакумова содержит элементы научной новизны, обобщенный научно-практический материал может быть интересен для широкого круга читателей и специалистов, что дает основание рекомендовать ее к публикации.

Прудский В.Г., д.э.н., профессор, зав. кафедрой менеджмента Пермского государственного университета

7.2. FORMATION OF MONITORING SYSTEM

D.V. Kutergina, Candidate of Economics, Associate Professor in the Department of Finance, Credit and Exchange;

Y.A. Malushev, Professor in the Department of Economic Theory and Branch Markets of Economic Faculty;

V.Y. Avvakumov, Postgraduate of Department of Finance, Credit and Exchange of Economic Faculty

Perm State University

Different approaches to the definition of monitoring are analyzed, modern concepts and approaches to the formation of a monitoring system are studied, the matter of the monitoring system, its main elements, methods, basic principles of organization, criteria and methods for evaluating an effectiveness are revealed in the article.

In the article a systematic approach to the analysis of monitoring was used, it was examined as a management subsystem in a close correlation with internal control system of organization.

Literature

1. Bank portfolio: Banker's book. Investor's book / edited by Korobov J., Ruban J., Soldatkin V. – Moscow.: Somintex, 1994. 701 p.
2. P. Belousov. Efficiency and reliability of bank monitoring // *Bankovskoe delo v Moskve*. 1998. №9 (45).
3. I. Blauberg, V. Judin. Formation and essence of systematic approach. – Moscow: Nauka, 1973.
4. A. Borisov. Big economic dictionary. – Moscow.: Knizhny Mir, 2006. 860 p.
5. V. Burtsev. Organization of internal control's system in the commercial organization. Moscow: Examen, 2000.
6. G. Bushmeleva. Content of category of socio-economic and ecological processes' monitoring // *Upravlenie obshchestvennymi i ekonomicheskimi sistemami*. 2006. №2. <http://www.bali.ostu.ru>.
7. I. Varjash. Bank sociology. Expert judgements in banking. – Saint Petersburg.: Alfa., 1999.
8. A. Galdina, L. Dubovenko. Organization of internal control system over financial and business operations // *Finansovye i buchgalterskie konsultacii*. 2004. №12. p. 33-43.
9. A. Golovach. Internal control and internal audit in the organization: power's distribution // *Auditorskie vedomosti*. 2007. №1. p. 33-39.
10. Enterprise Risk Management – Integrated Framework // Methodology COSO II Committee of Sponsoring Organizations (COSO), 2004 <http://www.coso.org>.
11. I. Eliseeva. Popular economic and statistical digest-dictionary. – Moscow.: 1993. 281 p.
12. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's Internal control – Integrated Framework, 1992; Enterprise Risk Management – Integrated Framework // *Методология II Committee of Sponsoring Organizations (COSO), 2004.*; Janet L. Colbert, Ph. D., CPA, CIA, и Paul L. Bowen, Ph.D., CPA. «Comparison of Internal Controls: COBIT, SAC, COSO and SAS 55/78 // *IS Audit and Control Journal*. 1996. №4. C. 26-35.
13. A. Zhilin. Monitoring of the financial sustainability of the commercial bank. <http://www.nauka.com>, 2008
14. A.M. Karminskiy, N.I. Olenev, A.G. Primak, S.H. Falko. Controlling in business. Methodological and practical bases of construction of controlling in the organizations. M.: the Finance and statistics, 2002.
15. E. Kocherin. Control in the management system of socialist production. Theory questions. Moscow.: Ekonomika, 1982.
16. G. Kutergina. Internal financial control. – Perm.: Perm State University, 2009. 234 p.
17. V. Lexin, V. Seliverstov, A. Shvetsov. On the formation of the state system of socio-economic, national-ethnic and political situation's monitoring in Russia's regions // <http://econom.nsc.ru/ieie/>.
18. Lima Declaration of guidelines for monitoring. Adopted by IX Congress of the International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) in 1977. // *Controlling*. 1991. №1
19. J. Malishev, N. Pazdnikova. Theoretical and methodological fundamentals for monitoring of program performances. Preprint-Perm: Perm State University, 2007, p. 61.
20. H. Mullahmetov. Evolution of control activities / *Auditor*. 2005. №11. p. 34-35.
21. V. Milnik, B. Titarenko, V. Volochienko. Analysis of management systems.: textbook. Manual for universities.- Moscow.: Akademicheskyy proekt. Triksta, 2004.
22. On conducting a monthly monitoring of socio-economic development of regions. Regulation of Russian government. №384 from 03.04.05.
23. The organization of administrative monitoring of social programs at regional level / Shanin A., Alexandrova A., Richman B. Edited by Alexandrov A. – Moscow: City economic institute, 2002.
24. V. Rodionova, V. Isheinikov. Financial control. Moscow.: FBK-Press, 2002.
25. N. Remisov, E. Skvirskaya. International audit system today and tomorrow. Internal control system // *Audit*. 2005. №7. p. 26-32.
26. J. Snegireva, O. Budakovskaya. Monitoring is a mirror of a real economics. // <http://www.vrdengi.ru>.
27. Modern financial and credit dictionary // edited by Lapusta M. – Moscow.: Infra-M, 2002
28. B. Sokolov. Internal control in the commercial organization // *Auditorskie vedomosti*. 2006. №5. p. 79-65.
29. A. Sonin. Internal audit: a modern approach. – Moscow: Finans i statistika, 2007. 64 p.
30. A. Stukov. Permanent internal monitoring as an evolutionary stage of the internal control of organization // *Finansovobuchgalterskie konsultacii*. 2004. №11. p. 34-39.
31. V. Sadovsky. Foundations of general systems' theory: logical and methodological analysis. – Moscow. Nauka, 1974. – 278 p.
32. V. Sadovsky. A system. – In book: Encyclopedic dictionary of philosophy. – Moscow.: 1983, p. 610-611.
33. G. Suhacheva. Conceptual foundations for control of economic entity // *Ekonomicheskyy analiz: teoriya i praktika*. 2007. №12 (93).
34. A. Shvetsov, E. Andreeva. Management of socio-economic systems: the deployment of methodology-theoretical and applied research // *Rossiyskiy ekonomicheskyy jurnal*. 2006. №3.
35. V. Shleinikov. Financial control and audit: from past to future (philosophy (the contours of the future) of financial control in Russia) // *Audir i finansoviy analiz*. 2007. №1. p.6-25.
36. L. Jakobson. State sector of economics: economic theory and practice. Manual for universities. – Moscow: Higher School of Economics, 2000.

Keywords

Monitoring; monitoring system; regional monitoring; systematic approach to monitoring; types of monitoring; approaches to the understanding of monitoring; formation of the monitoring system; monitoring genesis; elements of the monitoring system; monitoring in the organization; control system.