

**МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ  
ЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ УНИВЕРСИТЕТОВ****Ксения Юрьевна БУРЦЕВА**

кандидат экономических наук, доцент департамента учета, анализа и аудита,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
Москва, Российская Федерация  
aksentiya@mail.ru

**История статьи:**

Принята 21.11.2016  
Принята в доработанном  
виде 06.12.2016  
Одобрена 07.12.2016  
Доступна онлайн 15.02.2017

УДК 378 (045)

JEL: A22, D81, D85, I23

**Аннотация**

**Тема.** Контрольная деятельность играет доминирующую роль в процессе управления университетами. В статье рассматриваются концепции менеджмента, их роль и место при создании системы контроля за деятельностью вуза.

**Цели.** Комплексное авторское исследование проблем формирования системы контроля. Разработка методологических основ и практических рекомендаций по созданию названных систем в университетах.

**Методология.** В работе использованы логический и диалектический методы, морфологический, структурный и сравнительный анализ.

**Результаты.** Установлено, что комплексное сочетание рассмотренных в статье концепций и моделей в совокупности с предложенными методическими рекомендациями, обеспечит наиболее эффективное их использование, а их трансформация в систему контроля позволит добиться непротиворечивости их применения для реализации поставленных целей и достижения желаемых значений целевых показателей.

**Выводы.** Используя разработанные методические рекомендации, можно все выделенные в вузе мероприятия контроля привести к общему алгоритму действий. Это позволит установить четкие требования к решению задач, провести объективную оценку деятельности, а также выявить на ранних стадиях риски и проблемы вуза с последующим их устранением. Университетам следует использовать совокупность концепций для информационного обеспечения всех процессов управления и контроля.

**Ключевые слова:**

университет, контроль,  
система

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2016

Формирование системы контроля за деятельностью вуза – комплексный вопрос, требующий решения на основе использования отечественного и зарубежного практического опыта и теоретических разработок. Трансформация базовых концепций управления и контроля в формируемую систему позволит добиться непротиворечивости их применения при реализации поставленных целей и достижении желаемых значений сбалансированных показателей.

Базовыми концепциями, на ключевые идеи которых предложено опираться, являются система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC), ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI), личная система сбалансированных показателей (PBSC), универсальная система показателей деятельности (Total Performance

Scorecard, TPS), всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management, TQM), цикл PDCA (Plan, Do, Check, Act), концепция COSO.

По результатам проведенного исследования отечественного и международного опыта удалось установить, что элементы той или иной из обозначенных концепций так или иначе встречаются в деятельности вузов, но наблюдаемое отсутствие эффективности от их использования в системе управления в первую очередь связано с их разобщенностью.

Исследование проблем контроля с разной степенью детализации отражено в трудах отечественных ученых Р.П. Булыги [1, 2], А.Г. Варжапетяна, Н.В. Маркеловой [3], И.Ф. Ветровой, Т.П. Костюковой [4, 5],

И.А. Лысенко [5], М.В. Мельник [6]<sup>1</sup>, П.Е. Щеглова<sup>2</sup>, а также зарубежных авторов Р. Бицулфитиса, Т.П. Дэнаполи<sup>3</sup>, А.М. Кинга [7], Д. Макевициуса [8], М.Р. Симмонса [9], Ж.К. Шима [10]. При рассмотрении стейкхолдеров университета за основу были взяты труды В.И. Бариленко [11], О.В. Ефимовой<sup>4</sup>, И.В. Ивашковской [12].

В формируемой системе внутреннего контроля деятельности вуза предлагаем опираться на цикл PDCA, содержащий этапы планирования, организации, проверки и воздействия. На каждом из них будет использоваться та или иная концепция в сочетании с элементами контроля, позволяющими добиться большей результативности и эффективности (рис. 1).

*Планирование* как средство предварительного контроля позволяет спрогнозировать и отследить достижение поставленных целей. Каждый из видов деятельности вуза представляет собой непрерывный процесс, который начинается с планирования. На первой стадии цикла PDCA предлагаем опираться на концепции BSC, KPI, PBSC.

Предлагаемая многоуровневая система планирования состоит из четырех взаимосвязанных уровней, на каждом из которых формируются информационные потоки, необходимые для принятия эффективных управленческих решений на основе анализа, оценки и контроля показателей (рис. 2).

Предложенные рекомендации по созданию многоуровневой системы планирования и контроля за деятельностью университета на основе сбалансированных показателей

решают актуальную проблему создания высококачественной и достоверной информационной базы, обеспечивающей аналитическое сопровождение управленческих решений, принимаемых для обеспечения развития вуза, роста его результативности и международной конкурентоспособности.

*Организация.* Это следующий этап цикла PDCA, на котором в качестве основных концепций предлагаем использовать Total Quality Management и элементы Total Performance Scorecard. Применение TQM в работе рассмотрено на примере Финансового университета при Правительстве РФ.

Все исследованные стандарты и модели качества предполагают внедрение системы менеджмента качества, так как именно при системном подходе к менеджменту можно обеспечить эффективный внутренний контроль за деятельностью организации. Однако внутренний контроль управления качеством не предполагает оценки и анализа процессов обучения, преподавания и пр., не учитывает рисков, связанных с внешними факторами, воздействующими на вуз. И самое главное – при этом нет внутреннего контроля за результатами работы посредством оценки показателей. А значит, нет возможности составления планов и прогнозов на основе текущего состояния. Поэтому в наши дни реальность такова, что большинство ведущих вузов России (в том числе Финансовый университет при Правительстве РФ) отказались от проведения внешнего аудита СМК.

В то же время комплексное сочетание моделей BSC, KPI, PBSC, TPS, TQM на разных этапах цикла PDCA обеспечит наиболее эффективное их использование, а трансформация в систему контроля позволит добиться согласованного применения при достижении поставленных целей и желаемых сбалансированных показателей.

*Контроль.* После того как определены модели, используемые в планировании и проведении цикла PDCA, необходимо продумать механизм учета и контроля данных о сбалансированных показателях вуза.

<sup>1</sup> Мельник М.В. Ревизия и контроль. М.: ФБК-ПРЕСС, 2003. 520 с.

<sup>2</sup> Щеглов П.Е., Никитина Н.Ш. Качество высшего образования. Риски при подготовке специалистов // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 1. С. 46–59.

<sup>3</sup> Dinapoli T.P. Standards for Internal Control. URL: [http://www.osc.state.ny.us/agencies/ictf/docs/intcontrol\\_stds.pdf](http://www.osc.state.ny.us/agencies/ictf/docs/intcontrol_stds.pdf)

<sup>4</sup> Ефимова О.В. Анализ устойчивого развития компании: стейкхолдерский подход // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 44. С. 41–51.

На базе концепции COSO сформирована иерархическая модель внутреннего контроля за деятельностью вуза, в основе которой лежат пять элементов (рис. 3).

Организация и функционирование этой системы зависят от размеров и специфических особенностей каждого высшего учебного заведения. В соответствии с общепринятыми в мировой практике принципами построения системы внутреннего контроля в вузе должна быть обеспечена взаимосвязь всех компонентов. При этом каждый из них может относиться ко всем уровням целей: стратегическим, тактическим, операционным, целям отчетности и соответствия требованиям законодательства.

Подход COSO к структуре внутреннего контроля вуза должен быть ориентирован и на оценку риска организационных процессов, а также информационно-коммуникационных технологий [13, 14].

В соответствии с предлагаемой иерархической моделью вся организационная структура университета разделена на уровни контроля, в которых определены центры ответственности. Контрольная среда распространяется на всю иерархию, начиная от ректора, заканчивая факультетами и кафедрами. Информационная связь и взаимодействие также исполняются всеми структурными единицами. Это необходимо для своевременного получения актуальной, полной и точной контрольной информации.

Оценка рисков проводится руководителями служб, полученные сведения доводятся до проректоров. Доказано, что для целей системы внутреннего контроля важно систематизировать существующие риски.

Разработанная модель универсальна и может служить ориентиром при формировании системы внутреннего контроля в российских вузах. Для полноценного ее использования может потребоваться реорганизация структуры управления и создание отдела внутреннего контроля, регламентирующего контрольную деятельность в отношении всех структурных подразделений и сотрудников вуза.

В вузах целесообразно разработать основы стандартов внутреннего контроля, представляющих собой дополнительный справочный инструмент для всех сотрудников, чтобы идентифицировать и оценить операционные средства управления, достоверность финансовой отчетности, выполнение установленных юридических требований и, при необходимости, принять меры, направленные на усиление контроля.

Эффективная система внутреннего контроля будет помогать достижению стратегических целей университета и сокращению потенциальной ответственности за штрафы, налагаемые за нарушения.

Роль стандартов в системе внутреннего контроля важнее по отношению к его эффективности. Как руководство, так и внешние контролирующие органы не должны изучать все данные о работе вуза, чтобы решить, что средства управления исправно функционируют. Следует сфокусировать контрольные операции на высокорисковых областях. Использование выборочных проверок отдельных операций или основных методов выборки может предоставить разумный уровень уверенности, что средства управления используются по назначению.

Применение стандартов внутреннего контроля в вузах на всех уровнях организационной структуры обеспечит:

- сосредоточение внимания руководства на самом значительном по затратам либо часто возникающем риске и возможности минимизировать его;
- оптимизацию использования различных ресурсов вуза;
- создание методики привлечения внешних финансовых источников;
- содействие развитию всей системы высшего образования в целом.

Любой вуз сталкивается с различными рисками, как внешними, так и внутренними. Чтобы их минимизировать, необходимо проводить постоянный анализ. Для

эффективного контроля в исследовании определены средства, представляющие собой совокупность внутренних документов и процедур, обеспечивающих совершение необходимых действий с целью снижения рисков и достижения поставленных целей.

Средства контроля следует использовать на всех уровнях управления вузом. Оценка направлена на идентификацию и анализ рисков, связанных с достижением целей и соблюдением требований. Это, в свою очередь, формирует базу для определения средств управления и контроля за ними. Оценка риска является важным компонентом стандартов внутреннего контроля.

Риск отражает вероятность того, что событие или действие окажет негативное влияние на университет. Основными составляющими риска являются ошибки, упущения, задержки и мошенничество. Чтобы достигнуть стратегических целей, менеджмент вуза должен сбалансировать риски и средства контроля. Поэтому проверочные процедуры и мероприятия должны быть разработаны так, чтобы они уменьшили риск до приемлемого уровня. Выполняя это уравновешивание, можно достичь гарантии соответствия требованиям, соблюдения законодательства и регулирующих положений.

Оценку рисков в работе образовательных учреждений предложено проводить в несколько этапов:

- определение оцениваемых критериев;
- идентификация рисков;
- анализ их значимости.

Центральная задача внутреннего контроля состоит в том, чтобы идентифицировать угрозы, препятствующие достижению целей организации, и сделать так, чтобы риски подавались управлению и контролю. Регулирование же самих целей является предварительным условием.

*Связывание и воздействие.* Информация и коммуникация, как элемент системы внутреннего контроля, подлежат описанию в стандартах вуза. Для контроля ответственным

исполнителям требуется информация о планах вуза, контрольной среде, рисках, операциях контроля и производительности.

Достоверные и релевантные сведения из внутренних и внешних источников должны быть собраны, идентифицированы, обработаны и сообщены в требуемой форме и необходимое время сотрудникам и стейкхолдерам, которые нуждаются в этом. Информационные системы включают в себя отчеты, содержащие операционные, финансовые и другие данные, которые позволяют управлять вузом.

Рекомендуется определять регламент сбора, регистрации, хранения и представления всей управленческой информации. Установлено, что стандарты деятельности организации должны определить систему документооборота, включающую в себя:

- классификаторы всех документов по типам и видам;
- альбомы унифицированных форм документов (первичных и отчетов) для каждого подразделения и рабочего места организации;
- карты формирования документов в учреждении и его отделах;
- реестр управленческих отчетов;
- регламент ввода информации в систему учета;
- график документооборота.

Построение системы документооборота обуславливает необходимость обозначения точек внутреннего контроля (то есть определяют место и время контроля, а его результаты оформляют в виде документа), удобных для принятия управленческих решений.

Роль развития компьютерных систем, информационных технологий, а также совершенствования систем контроля заключается в разработке удобных и не слишком сложных процедур оценки деятельности образовательного учреждения. Способы обработки информации должны обеспечивать ее документирование, возможность

проверки и доведения до сведения заинтересованных лиц.

Университетам целесообразно использовать совокупность концепций BSC, KPI, PBSC, TPS, TQM, PDCA, COSO, обеспечивающих информацией все процессы управления и контроля. Изначально вузы использовали названные технологии для решения довольно ограниченного количества задач, не связанных в единое целое. Истинная же ценность перечисленной совокупности выявляется в процессе трансформации в систему контроля, когда все управленческие решения принимаются посредством целого комплекса возможностей.

Формируемая система внутреннего контроля (СВК) должна включать в себя совокупность элементов, необходимых для системного управления, оценки рисков, устойчивого развития и будущей конкурентоспособности университета:

- цели и задачи формируемой СВК;
- алгоритм организации работы с применением требуемых ресурсов, компетенции ответственных лиц и увязкой с системой мотивации сотрудников;
- методику внутреннего контроля показателей, включенных в систему мониторинга и самооценки деятельности вузов (соответствие требованиям стейкхолдеров);
- методику внутреннего контроля, в том числе порядок оценки рисков и проведения проверок на соответствие требованиям заинтересованных сторон.

Система внутреннего контроля в вузе представляет собой совокупность организационных мер, методик и процедур внутренних проверок, применяемых для достижения целей в соответствии с установленным законодательством Российской Федерации и внутренними организационно-распорядительными документами. СВК призвана содействовать совершенствованию управления, обеспечению надлежащего уровня надежности внутреннего контроля, оценки его эффективности, повышению

качества управления рисками и проверки соответствия деятельности установленным требованиям.

Используемую вузами базу данных следует адаптировать для удовлетворения запросов в информации СВК. Введенные в нее сведения должны сортироваться таким образом, чтобы можно было легко извлечь точные сведения, требуемые для проведения контрольных мероприятий. Сотрудники отдела внутреннего контроля и другие лица, имеющие доступ к определенным данным, должны получать нужную информацию в кратчайшие сроки.

Выделенная в исследовании третьим элементом методика внутреннего контроля показателей полностью основывается на составлении вузами отчета о самообследовании в соответствии с требованиями мониторинга, приводимого Министерством образования и науки РФ.

Решение проблемы создания качественной и достоверной информационной базы, обеспечивающей аналитическое сопровождение управленческих решений, принимаемых для обеспечения устойчивого развития вуза, роста показателей результативности и повышения международной конкурентоспособности, может быть обеспечено системой контроля за работой университета.

Процессы выявления, оценки, управления и контроля за ситуациями, провоцирующими наступление нежелательных для вуза событий, должны быть строго регламентированы. Целесообразно принять модель управления рисками, чтобы проводить оценку и документировать ее результаты. В процессе этого управления важно определить ключевые контрольные процедуры, направленные на снижение рисков до приемлемого уровня.

Значимость предлагаемой методики в том, что она поможет наладить обмен информацией между вузами и основными стейкхолдерами. Это позволит университетам ответственно подходить к выполнению требований заинтересованных сторон.

В ходе проведенного исследования с помощью процессного подхода были подробно

рассмотрены взаимоотношения и обмен информацией со всеми стейкхолдерами, объединенными в группы. На основании полученных сведений вузам необходимо ставить перед собой задачи, решение которых поможет соответствовать требованиям заинтересованных сторон.

Каждое контрольное мероприятие предлагаем осуществлять согласно циклу PDCA.

На стадии *Plan* планирование будет проходить ежегодно на совещании руководства. Контролирующий отдел должен представлять план-график мероприятий, который утверждается ректором, начальником службы учебно-методического управления и заведующими кафедрами.

Контрольные мероприятия могут проводиться с разной периодичностью в зависимости от значимости того или иного риска. Последняя определяется исходя из последствий, которые влечет за собой возникновение угрозы.

Всем проверяемым параметрам будут присваиваться определения риска и степень его значимости. Для обозначения последней предлагаем использовать представленную матрицу (табл. 1). Каждому риску присваивается значимость (A–D) в зависимости от уровня последствий и частоты появления.

Мероприятия контроля должны быть систематическими, объективными, призваны охватывать все стороны деятельности университета. Следует выявлять несоответствия в работе вуза для своевременных действий, направленных на улучшение отдельных процессов и общего состояния.

*Стадия Do.* На данном этапе уполномоченный сотрудник проводит контрольные мероприятия. Каждое из них должно сопровождаться определенным перечнем анализируемых параметров.

Перед системой стоит задача: отследить степень выполнения основных требований заинтересованных сторон и рисков несоблюдения этих запросов. В исследовании предложена методика внутреннего контроля, включая порядок оценки рисков и проведения проверок на соответствие требованиям

заинтересованных сторон. Для ее успешного применения следует составить списки угроз с вероятностью их возникновения и потенциальным влиянием, а по каждому риску определить контрольные мероприятия для управления им и гарантии правильности и своевременности действий.

Контрольные мероприятия должны включать в себя отслеживание мнений и изменяющихся требований заинтересованных сторон посредством анкет, опросов и т.п. Форма, рекомендуемая на основе процессного подхода (вход – процесс – выход) для идентификации рисков и контрольных мероприятий в соответствии с потребностями внешних стейкхолдеров, представлена в табл. 2.

Система внутреннего контроля должна включать индикаторы определения рисков, позволяющие подавать сигналы менеджменту о необходимости реагирования на возникшие проблемы для дальнейшего их устранения.

По представленным таблицам можно идентифицировать риски на стадиях входа, процесса и выхода с позиции заинтересованных сторон и установить контрольные мероприятия, чтобы наиболее полно формировать информацию о соответствии работы университета установленным требованиям. В рамках каждого мероприятия должны быть определены инструкции или процедуры. Количественную оценку рисков можно провести на основе расчета степени рисков в деятельности университетов по формулам.

Управленческая стратегия и система внутреннего контроля должны строиться на системе управления рисками, которая призвана стать основой всего менеджмента. Во многих крупных коммерческих организациях существуют отделы управления рисками, но в практике вузов таких служб нет, руководители структурных подразделений лишь частично задействованы в обсуждениях вопросов управления и оценки рисков.

Понимание того, что риски первичны, а контрольные мероприятия – инструмент реагирования, ответа на угрозу, должно стать основой всей системы менеджмента.

Внутренние контролеры и аудиторы вузов могут помочь в идентификации, оценке рисков и контрольных процедур, разрабатывать соответствующие методики.

*На стадии Check* проходит оценка проведенного мероприятия, суммируются все выявленные в ходе проверки несоответствия. Эти функции могут быть выполнены группой внутренних аудиторов.

Задачей данного этапа должны быть проверка ключевых контрольных процедур и предоставление гарантии эффективности их воздействия на существующие риски для их минимизации.

В то же время аудит должен способствовать совершенствованию процессов внутреннего контроля и управления рисками. Процедуры проверки должны быть направлены на идентификацию и оценку рисков как стратегического, так и тактического характера, на анализ степени достижения долгосрочных и операционных целей, достоверности информационных данных, соответствие работы вуза нормативно-законодательным требованиям, эффективности финансово-хозяйственной деятельности и удовлетворения требований стейкхолдеров.

Аудитор проводит проверку адекватности принятых методик оценки рисков и принятия решений, а также переоценку риска по текущему регистру, мониторинг и контроль за выполнением установленных процедур. В зависимости от мероприятия это может быть, например, вопросник, по которому будет работать проверяющий, выставляя балльную оценку, или бланк перечня показателей, по

которому отслеживается их выполнение либо невыполнение.

После аудита разрабатывается план по устранению рисков и замечаний, назначаются ответственные. Устранение угроз проходит в несколько этапов: анализ несоответствия, определение коренных причин, назначение действий, регистрация их результатов.

Отделом внутреннего контроля должна быть определена по каждому замечанию и соответствующему ему риску форма документа, в котором назначаются ответственный, корректирующие действия и их даты. По истечении срока выполнения намеченного контролирующее лицо обязано проверить исполнение. Если действие выполнено, ставится подпись, и документ считается закрытым.

*На стадии Act* предложено проверять проведенные мероприятия, проводить повторный аудит для выявления результативности выполненного. Если несоответствие устранено, то действия можно считать эффективными. Если замечание повторилось, необходимо наметить новые корректирующие действия, а проведенные считать нерезультативными.

Используя разработанные в исследовании методические рекомендации, можно все выделенные в вузе мероприятия контроля привести к общему алгоритму. Это позволит установить четкие требования к решению тех или иных задач, провести объективную оценку деятельности вуза, а также выявить на ранних стадиях риски и проблемы для последующего их устранения.

**Таблица 1****Матрица значимости рисков****Table 1****Risk significance matrix**

Частота появления риска	Уровень последствий			
	Неощутимый	Минимальный	Критический	Катастрофический
Крайне редко	Незначительные последствия (А)	Незначительные последствия (А)	Терпимые последствия (В)	Терпимые последствия (В)
Редко	Незначительные последствия (А)	Терпимые последствия (В)	Нежелательные последствия (С)	Нежелательные последствия (С)
Возможно	Терпимые последствия (В)	Нежелательные последствия (С)	Нежелательные последствия (С)	Неприемлемые последствия (D)
Вероятно	Терпимые последствия (В)	Нежелательные последствия (С)	Неприемлемые последствия (D)	Неприемлемые последствия (D)
Часто	Нежелательные последствия (С)	Неприемлемые последствия (D)	Неприемлемые последствия (D)	Неприемлемые последствия (D)

*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

**Таблица 2****Рекомендуемая табличная форма для идентификации рисков и контрольных мероприятий в соответствии с потребностями стейкхолдеров****Table 2****An advisable table format for identification of risks and controlling activities in line with stakeholders' needs**

Заинтересованная сторона	Требования	Риск*	Контрольные мероприятия**
...	...	...	...
...	...	...	...

\* Списки рисков с вероятностью возникновения и наибольшим потенциальным влиянием.

\*\* По каждому риску определить контрольные мероприятия для управления ими и гарантии правильности и своевременности действий.

*Источник:* авторская разработка

\* Lists of risks, including the probability and the highest potential effect.

\*\* Determine controlling activities in relation to each risk for purposes of their management and assured correctness and timeliness of activities.

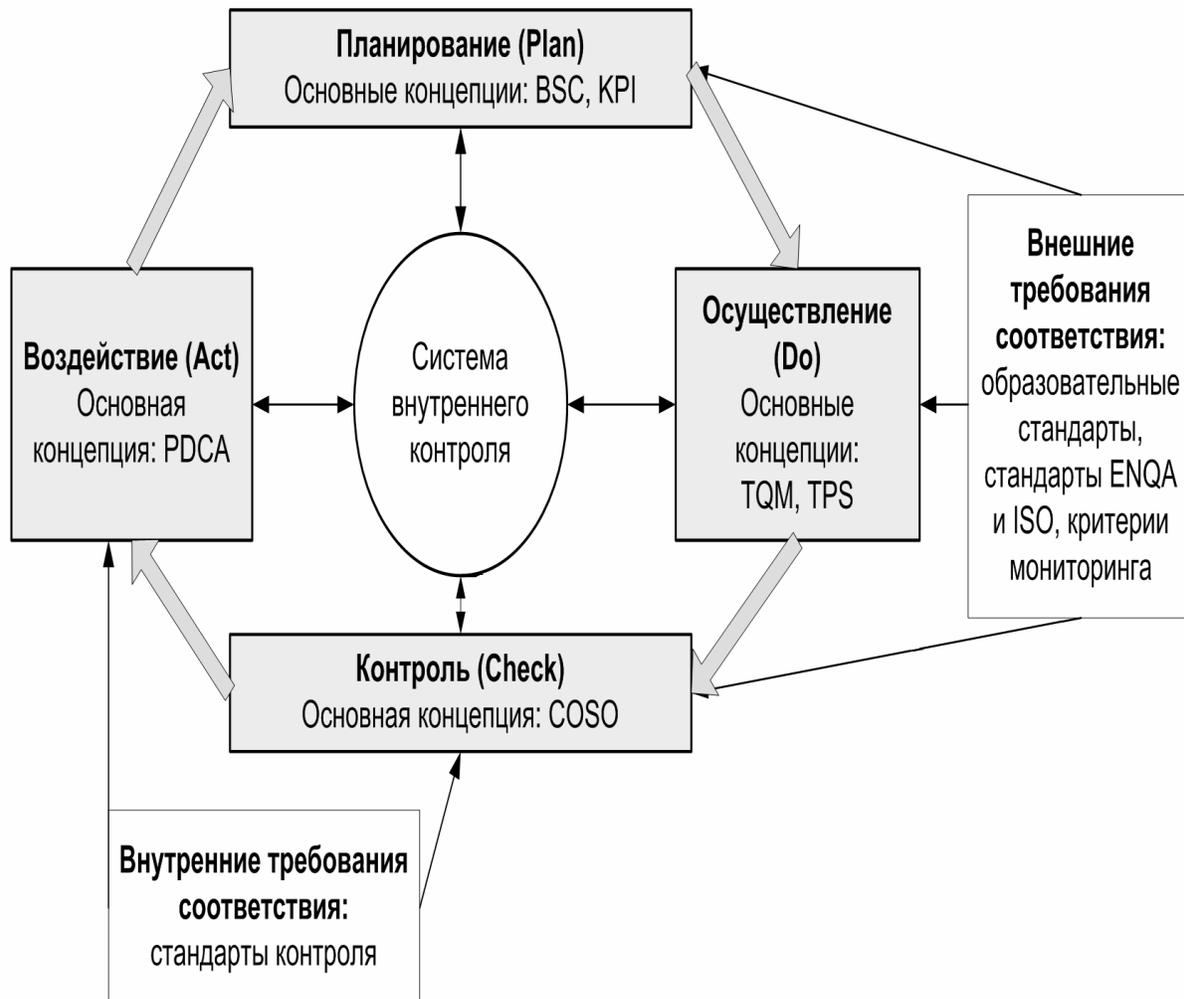
*Source:* Authoring

*Рисунок 1*

**Базовые концепции системы контроля за деятельностью университета**

*Figure 1*

**Baseline concepts of the system for control over the university's performance**



*Источник:* авторская разработка

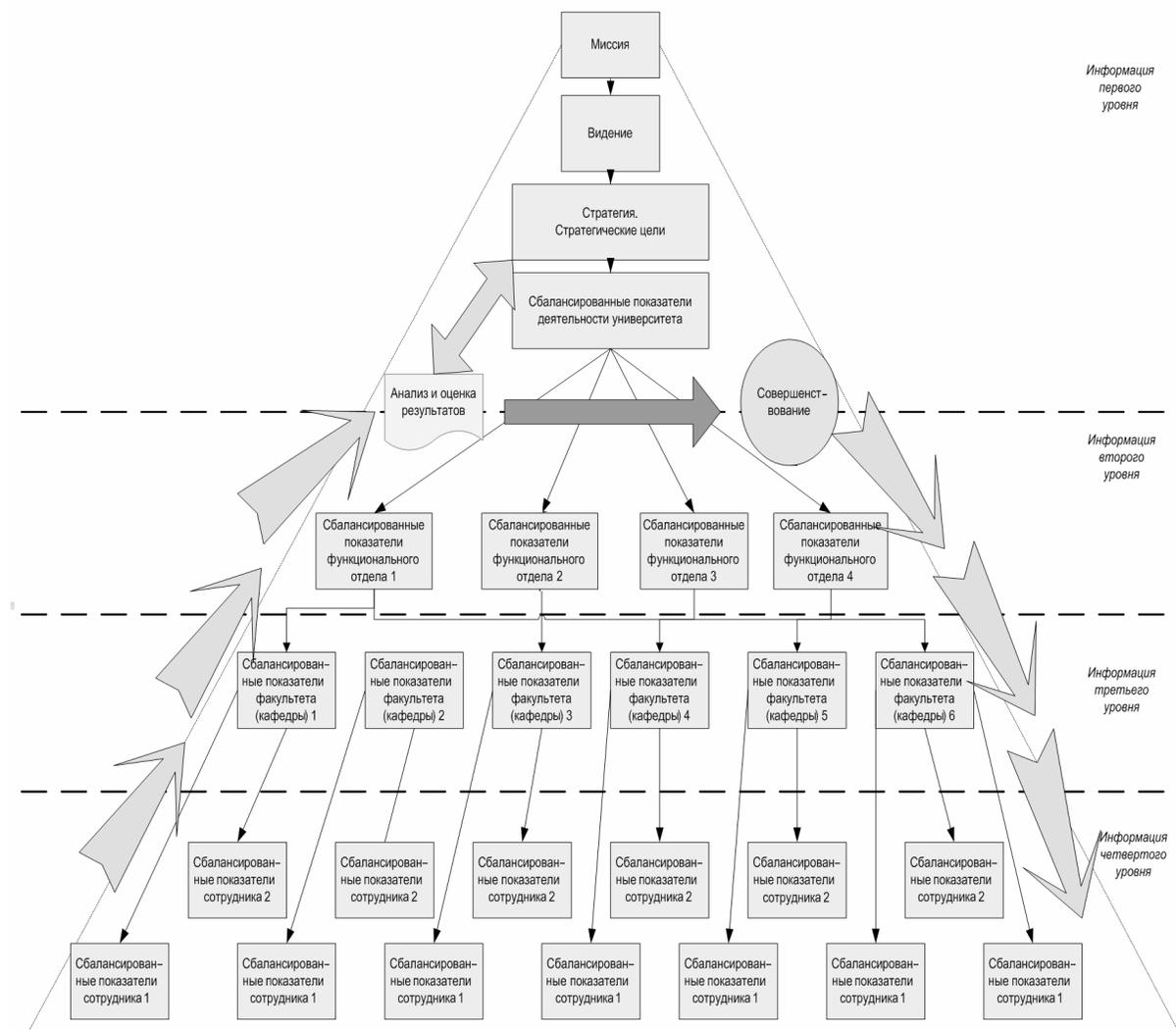
*Source:* Authoring

Рисунок 2

Многоуровневая система планирования деятельности университета

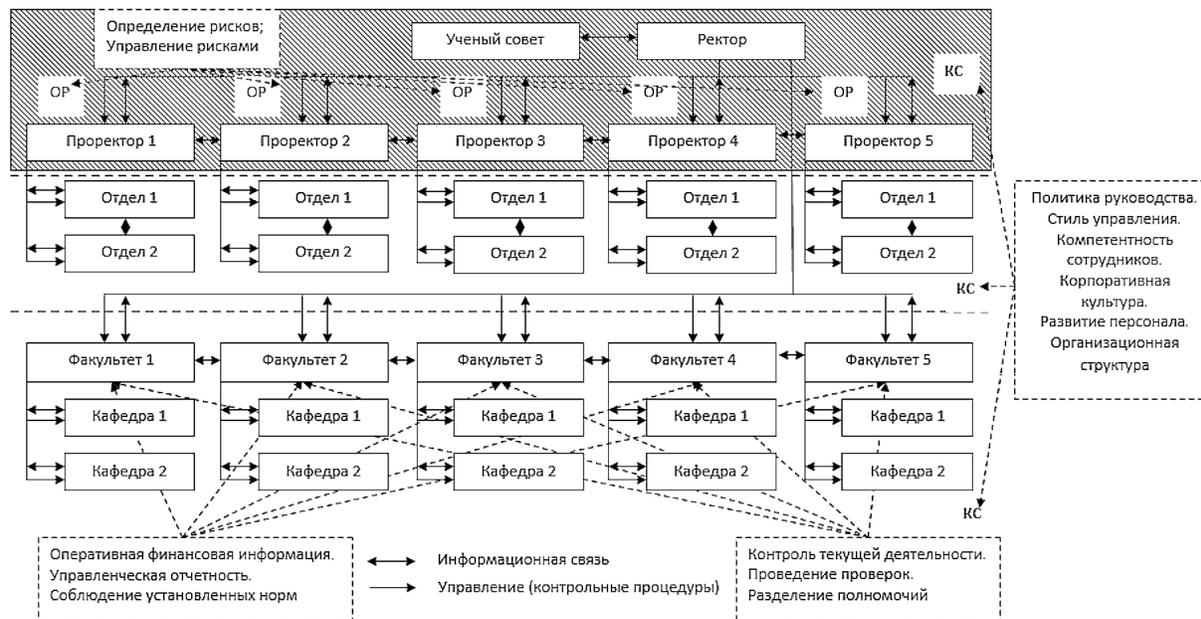
Figure 2

A multilevel system for planning the university's performance



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Рисунок 3****Иерархическая модель внутреннего контроля вуза согласно концепции COSO****Figure 3****A hierarchical model for internal control of the university under the COSO concept**

*Примечание.* ОР – оценка рисков; КС – контрольная среда. Штриховыми линиями показаны направления и сферы мониторинга.

*Источник:* авторская разработка

*Note.* OP means risk assessment; KC means control environment. Dashed lines indicate monitoring areas and aspects.

*Source:* Authoring

**Список литературы**

1. Булыга Р.П. Аудит бизнеса как основное научно-образовательное направление Финансового университета в области аудиторской деятельности // *Экономика и управление: проблемы и решения*. 2014. № 3. С. 7–13.
2. Совершенствование оценки эффективности деятельности подведомственных Правительству Российской Федерации образовательных и научных учреждений: монография / под ред. Р.П. Булыги. М.: Научная библиотека, 2014. 192 с.
3. Варжапетян А.Г., Маркелова Н.В. Управление рисками образовательных проектов в сфере дополнительного профессионального образования // *Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова*. 2013. № 1. С. 108–111.
4. Костюкова Т.П., Лысенко И.А. Концепция оценки рисков в образовательной деятельности вуза / *Информатика: проблемы, методология, технологии: м-лы науч.-метод. конф.* Воронеж: ВГУ, 2009. Т. 1. С. 363–366.
5. Костюкова Т.П., Лысенко И.А. Модель управления рисками образовательного учреждения // *Информационно-управляющие системы*. 2011. № 2. С. 73–76.
6. Мельник М.В., Никифорова Е.В., Бурцева К.Ю. Сбалансированные показатели: содержание и интерпретация: монография. Тольятти: Кассандра, 2010. 214 с.

7. *King A.M.* Internal Control of Fixed Assets: A Controller and Auditor's Guide. John Wiley and Sons Ltd, 2011, 564 p.
8. *Mackevičius J.* Auditas: teorija, praktika, perspektyvos. Vilnius: Lietuvos mokslo centras, 2001, 837 p.
9. *Simmons M.R.* COSO. The Framework for Internal Audit: A Strategic Approach to Internal Audits. URL: <http://www.facilitatedcontrols.com/internalaudit/cosobsic.htm>.
10. *Shim J.K.* Internal Control and Fraud Detection. Global Professional Publishing Ltd, 2011, 250 p.
11. Актуальные проблемы развития бизнес-анализа в условиях ориентации на инновационный путь развития: монография / под ред. В.И. Бариленко. М: Финансовый университет, 2012. 204 с.
12. *Иваишкова И.В.* Развитие стейкхолдерского подхода в методологии финансового анализа: гармоничная компания // Корпоративные финансы. 2011. № 3(19). С. 59–70. URL: <http://urlid.ru/ayga>.
13. *Бурцева К.Ю.* Внутренний контроль деятельности вуза: определение, сущность, содержание // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2014. № 4. С. 76–79.
14. *Чалдаева Л.А., Кузьменко М.Г. и др.* Финансовые источники инновационной экономики: международная практика и российские реалии. М.: Московская гуманитарно-техническая академия, 2011. 168 с.

#### **Информация о конфликте интересов**

Я, автор статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке информации, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

**METHODOLOGICAL ASPECTS OF SETTING UP A SYSTEM FOR CONTROL OF UNIVERSITIES' PERFORMANCE****Kseniya Yu. BURTSEVA**Financial University under Government of Russian Federation, Moscow, Russian Federation  
aksentiya@mail.ru**Article history:**Received 21 November 2016  
Received in revised form  
6 December 2016  
Accepted 7 December 2016  
Available online  
15 February 2017**JEL classification:** A22,  
D81, D85, I23**Keywords:** university,  
control, system**Abstract****Importance** Controlling activities play a prevailing role in management of universities. The article reviews management concepts, their role and significance in setting up the system for control over universities' performance.**Objectives** The article presents my own comprehensive research into issues of forming the control system. I outline methodological principles and practical recommendations to set up the said systems in universities.**Methods** The research applies logic and dialectical methods, morphological, structural and comparative analysis.**Results** The article sets forth concepts and models, which, if comprehensively combined with the proposed methodological recommendations, will ensure their more effective use, and their conversion into the control system will make their application unambiguous so to reach the goals and target indicators.**Conclusions and Relevance** Adhering to the proposed methodological guidelines, universities can bring their activities to the uniform performance algorithm, thus laying down clear requirements to solutions, making an accurate evaluation of their performance and identifying risks and issues as they originate, and subsequently eliminating them. Universities should follow a combination of concepts so to provide all management and controlling processes with appropriate information.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2016

**References**

1. Bulyga R.P. [Business audit as the main scientific and educational discipline of the Financial University on auditing]. *Ekonomika i upravlenie: problemy i resheniya = Economy and Management: Problems and Solutions*, 2014, no. 3, pp. 7–13. (In Russ.)
2. *Sovershenstvovanie otsenki effektivnosti deyatel'nosti podvedomstvennykh Pravitel'stvu Rossiiskoi Federatsii obrazovatel'nykh i nauchnykh uchrezhdenii: monografiya* [Improving the evaluation of performance of educational and scientific institutions, which are controlled by the Government of the Russian Federation: a monograph]. Moscow, Nauchnaya biblioteka Publ., 2014, 192 p.
3. Varzhapetyan A.G., Markelova N.V. [Risk management of educational projects in additional professional training]. *Vestnik Magnitogorskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta im. G.I. Nosova = Vestnik of Nosov Magnitogorsk State Technical University*, 2013, no. 1, pp. 108–111. (In Russ.)
4. Kostyukova T.P., Lysenko I.A. [The risk assessment concept in educational activities of the university]. *Informatika: problemy, metodologiya, tekhnologii: materialy nauchnoi konferentsii* [Proc. Sci. Conf. Informatics: Issues, Methodology, Technologies]. Voronezh, Voronezh State University Publ., 2009, vol. 1, pp. 363–366.
5. Kostyukova T.P., Lysenko I.A. [The model for managing risks of the educational institution]. *Informatsionno-upravlyayushchie sistemy = Information and Control Systems*, 2011, no. 2, pp. 73–76. (In Russ.)

6. Mel'nik M.V., Nikiforova E.V., Burtseva K.Yu. [Balanced scorecard: contents and interpretation: a monograph]. Togliatti, Kassandra Publ., 2010, 214 p.
7. King A.M. *Internal Control of Fixed Assets: A Controller and Auditor's Guide*. John Wiley and Sons, 2011, 192 p.
8. Mackevičius J. *Auditas: teorija, praktika, perspektyvos*. Vilnius, Lietuvos mokslo centras, 2001, 837 p.
9. Simmons M.R. COSO. *The Framework for Internal Audit: A Strategic Approach to Internal Audits*. Available at: <http://www.facilitatedcontrols.com/internalaudit/cosobsic.htm>.
10. Shim J.K. *Internal Control and Fraud Detection*. Global Professional Publishing, 2011, 250 p.
11. Barilenko V.I. *Aktual'nye problemy razvitiya biznes-analiza v usloviyakh orientatsii na innovatsionnyi put' razvitiya: monografiya* [Current issues of business analysis development and adherence to innovative development: a monograph]. Moscow, Financial University Publ., 2012, 204 p.
12. Ivashkovskaya I.V. [Incorporating the stakeholder approach into financial analysis: the harmonized firm]. *Korporativnye finansy*, 2011, no. 3, pp. 59–70. (In Russ.) Available at: <http://urlid.ru/ayra>.
13. Burtseva K.Yu. [Internal control over the university's activity: definition, nature, contents]. *Vektor nauki Tol'yatinskogo gosudarstvennogo universiteta = Vector of Sciences. Togliatti State University*, 2014, no. 4, pp. 76–79. (In Russ.)
14. Chaldaeveva L.A., Kuz'menko M.G. et al. *Finansovye istochniki innovatsionnoi ekonomiki: mezhdunarodnaya praktika i rossiiskie realii: monografiya* [Financial sources of innovative economy: international practices and Russian realities: a monograph]. Moscow, Moscow Academy for Humanities and Technology Publ., 2011, 168 p.

#### **Conflict-of-interest notification**

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.