

## ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ И КОНТРОЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ В СООТВЕТСТВИИ С ПОТРЕБНОСТЯМИ СТЕЙКХОЛДЕРОВ УНИВЕРСИТЕТОВ

© 2016

**К.Ю. Бурцева**, кандидат экономических наук, доцент, докторант кафедры «Аудит и контроль»  
*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва (Россия)*

*Ключевые слова:* стейкхолдерский подход; стейкхолдеры университета; цикл PDCA.

*Аннотация:* Учитывая требования и интересы своих стейкхолдеров, вузы могут добиться повышения заинтересованности, доверия и их лояльности. В представленной статье концепция заинтересованных лиц применяется к деятельности университетов. Рассмотрен один из проблемных вопросов во взаимоотношениях университета и стейкхолдеров, связанный с отсутствием механизма сбора, учета и анализа требуемых каждой из сторон информативных данных для оценки уровня удовлетворения выдвигаемых запросов. Изучение теоретического и практического опыта применения стейкхолдерской теории позволило определить основных лиц, заинтересованных в деятельности университета, и разделить их на группы. Путем применения процессного и стейкхолдерского подходов к деятельности университетов (образовательной и научной) заинтересованные стороны распределены согласно блокам процесса: вход, выход, управление, ресурсы. Построена блок-схема процесса деятельности вуза с отражением заинтересованных сторон. Проблему отсутствия механизма сбора, учета и оценки информации в регулировании взаимоотношений университета и стейкхолдеров, формировании системы обмена сведениями, получения достоверных данных от заинтересованных сторон в статье предложено решить на основе построения системы контроля деятельности вуза. Данная система позволит разрешить вопросы создания высококачественной и достоверной информационной базы, обеспечивающей аналитическое сопровождение управленческих решений, принимаемых с целью обеспечения устойчивого развития вуза, роста показателей результативности его деятельности и повышения международной конкурентоспособности. Все это может быть обеспечено за счет использования предложенных рекомендаций по разработке методов и инструментов обратной связи со стейкхолдерами, включающих идентификацию рисков и установления контрольных мероприятий.

Система контроля деятельности вуза представляет собой совокупность организационных мер, методик и процедур внутреннего контроля, применяемых для достижения поставленных целей. Она призвана содействовать в совершенствовании процессов управления, обеспечении надлежащего уровня надежности контрольных мероприятий, оценки их эффективности, повышении качества управления рисками и проверки соответствия деятельности вуза законодательству Российской Федерации, внутренним организационно-распорядительным документам и другим требованиям основных заинтересованных лиц.

Проведенное исследование по идентификации рисков и контрольных мероприятий в соответствии с потребностями стейкхолдеров университетов опирается на труды следующих отечественных ученых: Р.П. Булыги [1; 2], К.Ю. Бурцевой [3], Варжапетян А.Г. [4], И.Ф. Ветровой [2], Т.П. Костюковой [5; 6], И.А. Лысенко [5; 6], Н.В. Маркелова [4], М.В. Мельник [2; 7; 8], Т.Ю. Серебряковой [9], П.Е. Щеглова [10]. Также были рассмотрены работы зарубежных авторов: Р. Бицулфитис [11], Т.П. Дэнаполи [12], А.М. Кинга [13], Д. Макевициуса [14], М.Р. Симмонса [15].

Перед системой контроля стоит задача проведения контрольных процедур по отслеживанию степени выполнения требований заинтересованных сторон. Изучением стейкхолдерской концепции занимались такие ученые, как В.И. Бариленко [16], В.В. Бердников [17], О.Е. Ефимова [18], И.В. Ивашковская [19], М.С. Рохманова [20]. Научные труды данных авторов были положены в основу определения заинтересованных сторон деятельности университетов и их требований.

Внимание к успешной и качественной деятельности университетов проявляет достаточно широкий круг как физических, так и юридических лиц. Учитывая требования и интересы своих стейкхолдеров, вузы могут добиться

повышения их заинтересованности, доверия и лояльности. Стейкхолдерский подход уже несколько десятилетий набирает обороты популярности, и это связано с тем, что ценность отношений с каждой из заинтересованных групп лиц незамедлительно повышается. Концепция основана на идее о том, что независимо от того, внутренней или внешней по отношению к самой организации является заинтересованная сторона, между ними постоянно возникают взаимоотношения и противоречия, управляя которыми хозяйствующий субъект старается урегулировать возникающие конфликты интересов, тем самым обеспечивая себе успешное дальнейшее функционирование, развитие и долгосрочную устойчивость.

О.В. Ефимова на этот счет отмечает, что учет требований и интересов различных заинтересованных сторон приводит к повышению уровня доверия этих сторон к организации, что способствует созданию так называемого капитала отношений (relational capital) [18]. Вузы тем самым обеспечат себе привлечение большего объема финансирования со стороны основного стейкхолдера – государства, увеличение количества участников другой группы – абитуриентов и студентов, а также получение прочих привилегий от остальных групп.

Общественная значимость, ценность, популярность и привлекательность университета не создается им самим, а является результатом комплексного взаимодействия и сотрудничества.

М.С. Рахманова считает, что в основе принципов деятельности вуза как стейкхолдер-компании лежит идеал – уважение к каждой группе заинтересованных сторон как к цели, а не средству реализации чьих-то интересов [20]. С данным высказыванием нельзя не согласиться, так как требования, выдвигаемые каждой заинтересованной стороной для вуза, – это то, к чему необходимо стремиться, чтобы быть востребованным

на рынке образовательных услуг. Кроме того, многие университеты желают удовлетворять общественные интересы, выпуская высококачественный образовательный продукт не только на российский рынок труда, но и на международный.

Одним из проблемных вопросов во взаимоотношениях университета и стейкхолдеров является отсутствие механизма сбора, учета и оценки информации. Нет отлаженной системы обмена сведениями, получения достоверных данных от заинтересованных сторон. Кроме этого, не разработаны методические и практические рекомендации по организации процесса учета, обработки, анализа и контроля данной информации. Поэтому для предложения конкретных рекомендаций по разработке методов и инструментов обратной связи со стейкхолдерами в первую очередь необходимо определить основные группы заинтересованных сторон в деятельности университетов.

Стейкхолдерская концепция берет свое начало в системе менеджмента качества и используется при процессном подходе к управлению. Согласно теории процессного подхода, управление рассматривается как непрерывная серия взаимосвязанных решений, направленных на улучшение текущей деятельности. Применяя процессный и стейкхолдерский подход к деятельности (образовательной и научной) университетов, считаем целесообразным распределить заинтересованные стороны согласно блокам процесса: вход, выход, управление, ресурсы. Группы заинтересованных сторон будут разделяться следующим образом:

– на входе: абитуриенты, студенты, школы и иные поставщики обучающихся;

– на выходе: выпускники, работодатели, государство и общество;

– в управлении: Министерство образования;

– в ресурсах: ППС (профессорско-преподавательский состав), менеджмент и работники университета, а также вузы-конкуренты. Блок-схема процесса деятельности вуза с отражением заинтересованных сторон представлена на рис. 1.

Решение проблемы создания высококачественной и достоверной информационной базы, обеспечивающей аналитическое сопровождение управленческих решений, принимаемых с целью обеспечения устойчивого развития вуза, роста показателей результативности его деятельности и повышения международной конкурентоспособности, может быть обеспечено системой контроля деятельности университета.

Перед данной системой стоит задача проведения контрольных процедур по отслеживанию степени выполнения требований заинтересованных сторон и рисков несоблюдения этих требований. Поэтому следует составить списки рисков с разумной вероятностью возникновения и большим потенциальным влиянием, а также для каждого риска определить контрольные мероприятия с целью управления ими и гарантии правильности и своевременности осуществления действий. Контрольные мероприятия должны включать непосредственное отслеживание мнений и изменяющихся требований заинтересованных сторон посредством анкет, опросов и т. д. (см. табл. 1).

Система внутреннего контроля должна включать индикаторы определения рисков, позволяющие подавать сигналы менеджменту о необходимости реагирования

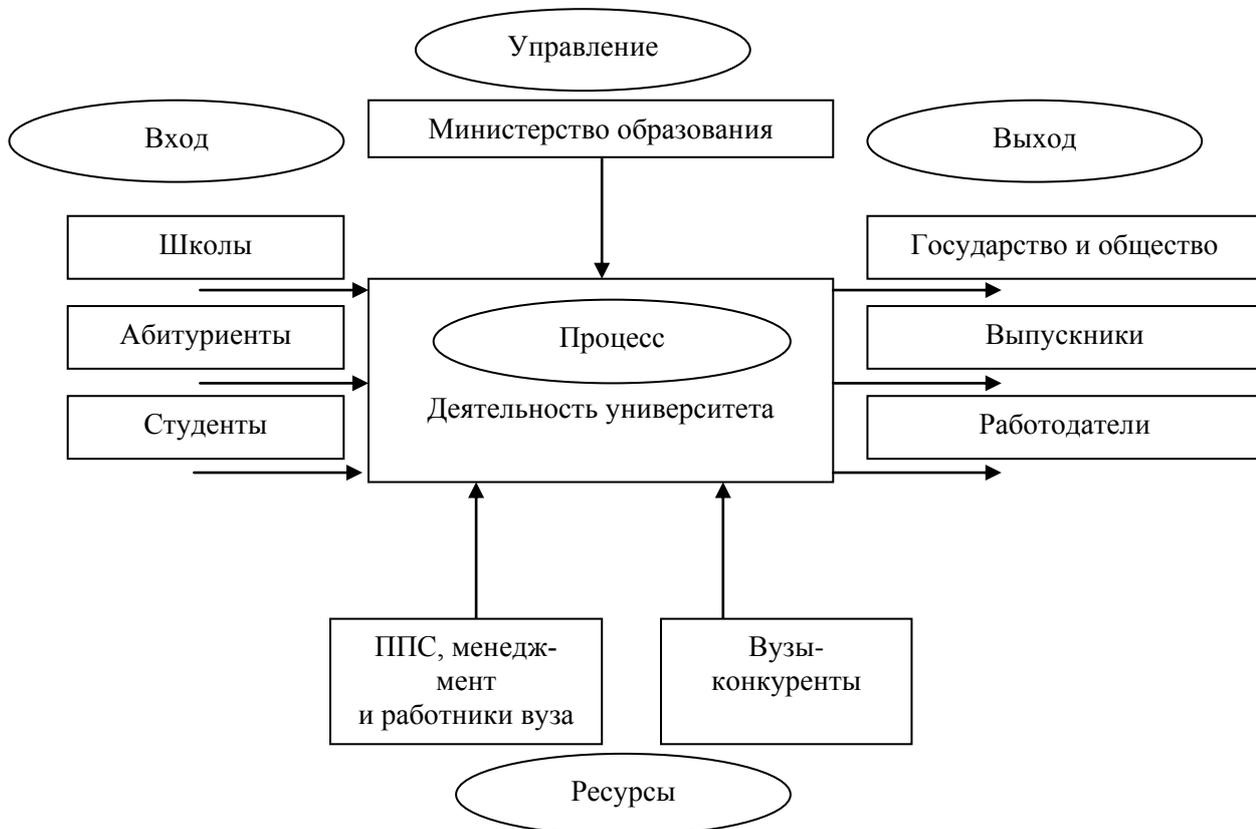


Рис. 1. Блок-схема процесса деятельности вуза с отражением заинтересованных сторон

**Таблица 1.** Рекомендуемая табличная форма для идентификации рисков и контрольных мероприятий в соответствии с потребностями стейкхолдеров

Заинтересованные стороны	Требования	Риски (Списки рисков с разумной вероятностью возникновения и большим потенциальным влиянием)	Контрольные мероприятия (Для каждого риска определите контрольные мероприятия с целью управления ими и гарантии правильности и своевременности осуществления действий)
1	2	3	4

на возникшие проблемы с целью дальнейшего их устранения.

Согласно представленной форме таблицы можно идентифицировать риски на стадиях входа, процесса и выхода с позиции заинтересованных сторон и установить контрольные мероприятия.

Для того чтобы наиболее полно формировать информацию о соответствии деятельности университета требованиям заинтересованных сторон, необходимо проводить контрольные мероприятия. В рамках каждого из мероприятий должны быть определены инструкции или процедуры. Предлагаем методику, согласно которой будет осуществляться каждое из мероприятий контроля.

Согласно рекомендуемой методике каждое мероприятие контроля должно основываться на цикле PDCA (Plan-Do-Check-Act/планирование – осуществление – контроль – корректировка).

Стадия «Р» (Plan). Каждое мероприятие должно начинаться с планирования, на стадии «Р». Планирование будет происходить ежегодно на совещании руководства вуза перед началом учебного года. Контролирующим департаментом представляется план-график проверок и мероприятий, который утверждается ректором, начальником службы учебно-методического управления и заведующими кафедрами.

Каждое мероприятие контроля проводится с разной периодичностью, в зависимости от значимости возникновения того или иного риска. Значимость определяется исходя из последствий, которые влечет за собой его возникновение.

Параметрам, которые будут проверяться в процессе контрольных мероприятий, будет присваиваться риск и степень его значимости, для определения которой

предлагаем использовать матрицу, представленную в таблице 2.

По каждому риску устанавливается значимость (А, В, С, D), в зависимости от уровня последствий и частоты его появления.

Мероприятия контроля должны быть систематическими, объективными, охватывать все стороны деятельности университета. Должны выявляться несоответствия работы вуза с целью своевременного внедрения определенных действий, направленных на улучшение процессов и состояния.

Стадия «D» (Do). На стадии «Do» уполномоченный представитель контролирующего департамента проводит контрольные мероприятия. Каждое из них должно сопровождаться определенным перечнем контролируемых параметров. В зависимости от мероприятия, это может быть, например, вопросник (анкета), по которому будет работать проверяющий, выставляя балльную оценку, или бланк перечня показателей, по которому отслеживается их выполнение либо невыполнение.

Если проверяющий использует при проверке вопросник, то ему необходимо оценить выполнение того или иного критерия, используя балльную оценку. Оценка может варьироваться согласно шкале 0-4-7-10 в столбце «Оценка». Если, отвечая на вопрос, проверяющий уверенно выбирает «Да», то ставится оценка 0. Если наблюдаются незначительные замечания, то ставится 4. Если наблюдаются отклонения, имеющие влияние на дальнейшую работу, ставится оценка 7. Если абсолютное «Нет», то 10. В столбце «Риск», в случае отрицательной оценки критерия, определяется возможный риск, а в столбце «Значимость риска» – степень его значимости. После выставления оценки и установления риска пишется комментарий по проверяемому критерию,

**Таблица 2.** Матрица значимости рисков

Частота появления риска	Уровни степени последствий			
	1. Неощутимый	2. Минимальный	3. Критический	4. Катастрофический
1. Крайне редко	Незначительные последствия (А)	Незначительные последствия (А)	Терпимые последствия (В)	Терпимые последствия (В)
2. Редко	Незначительные последствия (А)	Терпимые последствия (В)	Нежелательные последствия (С)	Нежелательные последствия (С)
3. Возможно	Терпимые последствия (В)	Нежелательные последствия (С)	Нежелательные последствия (С)	Неприемлемые последствия (D)
4. Вероятно	Терпимые последствия (В)	Нежелательные последствия (С)	Неприемлемые последствия (D)	Неприемлемые последствия (D)
5. Часто	Нежелательные последствия (С)	Неприемлемые последствия (D)	Неприемлемые последствия (D)	Неприемлемые последствия (D)

и, если есть замечания, то назначаются корректирующие действия с целью устранения несоответствия.

Если при проверке используется бланк перечня показателей, то проверяющий заполняет графы «Да» или «Нет», определяет риск и его значимость. В случае если проверяющим ставится отметка «Нет», то необходимо также назначать корректирующие действия с целью повышения показателя до целевого значения.

Стадия «С» (Check). На стадии «Check» происходит анализ проведенного мероприятия, суммируются все выявленные в ходе проверки несоответствия. После этого разрабатывается план по устранению рисков и замечаний и назначаются ответственные. Устранение рисков происходит в несколько этапов: анализ несоответствия, определение коренных причин, назначение действий, регистрация результатов их проведения.

На каждое замечание и соответствующий ему риск открывается документ, в котором назначаются корректирующие действия, ответственный и даты их внедрения. По истечении срока выполнения действий контролирующее лицо обязано проверить исполнение. Если действие выполнено, ставится подпись, документ считается закрытым.

Стадия «А» (Act). Стадия «Act» подразумевает под собой непосредственно проверку проведенных мероприятий, а также проведение повторного контроля, с целью выявления эффективности и результативности выполненных мероприятий. Если выполненные действия устранили несоответствие, то их можно считать эффективными. Если замечание повторилось снова, то необходимо открывать новые корректирующие действия, а уже проведенные считать нерезультативными.

Используя вышеизложенную методику, можно все выделенные в вузе мероприятия контроля привести к общему алгоритму действий. Это позволит установить четкие требования к выполнению тех или иных задач, провести объективную оценку деятельности на соответствие требованиям заинтересованных сторон, а также выявить на ранних стадиях риски и проблемы вуза с последующим их устранением.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бульга Р.П. Аудит бизнеса как основное научно-образовательное направление Финансового университета в области аудиторской деятельности // Экономика и управление: проблемы, решения. 2014. № 3. С. 7–13.
2. Совершенствование оценки эффективности деятельности подведомственных Правительству Российской Федерации образовательных и научных учреждений / под ред. Р.П. Бульги. М.: Научная библиотека, 2014. 192 с.
3. Бурцева К.Ю. Внутренний контроль деятельности вуза: определение, сущность, содержание // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2014. № 4. С. 76–79.
4. 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.
5. Костюкова Т.П., Лысенко И.А. Концепция оценки рисков в образовательной деятельности вуза // Ин-

форматика: проблемы, методология, технологии: материалы 9 Международной научно-методической конференции. Т. 1. Воронеж: ВГУ, 2009. С. 363–366.

6. Костюкова Т.П., Лысенко И.А. Модель управления рисками образовательного учреждения // Информационно-управляющие системы. 2011. № 2. С. 73–76.
7. Мельник М.В. Ревизия и контроль. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003. 520 с.
8. Мельник М.В., Никифорова Е.В., Бурцева К.Ю. Сбалансированные показатели: содержание и интерпретация. Тольятти: Кассандра, 2010. 214 с.
9. Серебрякова Т.Ю. Концептуальные модели сквозного внутреннего контроля : дис. ... д-ра экон. наук. Йошкар-Ола, 2010. 438 с.
10. Щеглов П.Е., Никитина Н.Ш. Качество высшего образования. Риски при подготовке специалистов // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 1. С. 46–59.
11. Bičiulaitis R. Organizacijų vidaus kontrolės sistema ir jos vaidmuo didinant valdymo efektyvumą : daktaro disertacija. Kaunas, 2001. 121 p.
12. Dinapoli T.P. Standards for internal control. New York: Division of state government accountability, 2007. 56 p.
13. King A.M. Internal control of fixed assets: a controller and auditor's guide. New York: John Wiley and Sons Ltd., 2011. 564 p.
14. Mackevičius J. Auditas: teorija, praktika, perspektyvos. Vilnius: Lietuvos mokslo centras, 2001. 837 p.
15. Simmons M.R. COSO Based Auditing // Internal Auditor. 1997. Vol. 54. № 6. P. 68–73.
16. Актуальные проблемы развития бизнес-анализа в условиях ориентации на инновационный путь развития / под ред. В.И. Бариленко. М.: Финансовый университет, 2012. 204 с.
17. Бердников В.В., Гавель О.Ю. Аналитические инструменты разработки и мониторинга эффективности бизнес-моделей // Аудит и финансовый анализ. 2013. № 3. С. 283–294.
18. Ефимова О.В. Анализ устойчивого развития компании: стейкхолдерский подход // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 44. С. 41–51.
19. Ивашковская И.В. Развитие стейкхолдерского подхода в методологии финансового анализа // Корпоративные финансы. 2011. № 3. С. 59–70.
20. Рахманова М.С. Принципы функционирования вуза как стейкхолдер-компании // Интеллектуальный потенциал вузов - на развитие Дальневосточного региона России и стран АТР: материалы конференции. Владивосток: ВГУЭС, 2010. С. 141–145.

#### REFERENCES

1. Bulyga R.P. Audit business as basic scientific-educational direction of university of financial performance audit. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 2014, no. 3, pp. 7–13.
2. Burtseva K.Yu. Internal control of the university activity: definition, nature, contents. *Vektor nauki Tolyattinskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2014, no. 4, pp. 76–79.
3. Bulyga R.P., ed. *Sovershenstvovanie otsenki effektivnosti deyatel'nosti podvedomstvennykh Pravitel'stvu Rossiyskoy Federatsii obrazovatel'nykh i nauchnykh uchrezhdeniy* [The improvement of efficiency evaluation of activity of educational and scientific institutions under the jurisdic-

- tion of the Government of the Russian Federation]. Moscow, Nauchnaya biblioteka Publ., 2014. 192 p.
4. Varzhapetyan A.G., Markelova N.V. Risk Management in the field of additional professional education projects. *Vestnik Magnitogorskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta im. G.I. Nosova*, 2013, no. 1, pp. 108–111.
  5. Kostyukova T.P., Lysenko I.A. Concept of risk assessment in the educational activities of the University. *Informatika: problemy, metodologiya, tekhnologii: materialy 9 Mezhdunarodnoy nauchno-metodicheskoy konferentsii*. Voronezh, VGU Publ., 2009. Vol. 1, pp. 363–366.
  6. Kostyukova T.P., Lysenko I.A. Risk management model at educational institutions. *Informatsionno-upravlyayushchie sistemy*, 2011, no. 2, pp. 73–76.
  7. Melnik M.V. *Reviziya i kontrol* [Audit and control]. Moscow, ID FBK-PRESS Publ., 2003. 520 p.
  8. Melnik M.V., Nikiforova E.V., Burtseva K.Yu. *Sbalansirovannye pokazateli: sodержanie i interpretatsiya* [Balanced scorecard: the content and interpretation]. Togliatti, Cassandra Publ., 2010. 214 p.
  9. Serebryakova T.Yu. *Kontseptualnye modeli skvoznogo vnutrennego kontrolya*. Diss. dokt. ekon. nauk [Conceptual models of the end-to-end internal control]. Yoshkar-Ola, 2010. 438 p.
  10. Shcheglov P.E., Nikitina N.Sh. Quality of higher education. Risks associated with training. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2003, no. 1, pp. 46–59.
  11. Bičilaiitis R. *Organizacijų vidaus kontrolės sistema ir jos vaidmuo didinant valdymo efektyvumą*. Daktaro disertacija. Kaunas, 2001. 121 p.
  12. Dinapoli T.P. *Standards for internal control*. New York, Division of state government accountability Publ., 2007. 56 p.
  13. King A.M. *Internal control of fixed assets: a controller and auditor's guide*. New York, John Wiley and Sons Ltd. Publ., 2011. 564 p.
  14. Mackevičius J. *Auditas: teorija, praktika, perspektyvos*. Vilnius, Lietuvos mokslo centras Publ., 2001. 837 p.
  15. Simmons M.R. COSO Based Auditing. *Internal Auditor*, 1997, vol. 54, no. 6, pp. 68–73.
  16. Barilenko V.I., ed. *Aktualnye problemy razvitiya biznes-analiza v usloviyakh orientatsii na innovatsionny put razvitiya* [Actual problems of business analysis development in terms of orientation to the path of innovative development]. Moscow, Finansovyy universitet Publ., 2012. 204 p.
  17. Berdnikov V.V., Gavel O.Yu. Analytical tools in developing and monitoring efficiency of business models. *Audit i finansovyy analiz*, 2013, no. 3, pp. 283–294.
  18. Efimova O.V. Analysis of sustainable development: stakeholder approach. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika*, 2013, no. 44, pp. 41–51.
  19. Ivashkovskaya I.V. Incorporating stakeholder approach into financial analysis: the harmonized firm. *Korporativnye finansy*, 2011, no. 3, pp. 59–70.
  20. Rakhmanova M.S. Principles of functioning of the University as stakeholder of the company. *Intellektualnyy potentsial vuzov - na razvitie Dalnevostochnogo regiona Rossii i stran ATR: materialy konferentsii*. Vladivostok, VGUES Publ., 2010, pp. 141–145.

#### IDENTIFICATION OF RISKS AND CONTROL MEASURES ACCORDING TO THE NEEDS OF THE UNIVERSITIES' STAKEHOLDERS

© 2016

**K.Yu. Burtseva**, PhD (Economics), Associate Professor, doctoral candidate of Chair “Audit and Control”  
*Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow (Russia)*

**Keywords:** stakeholder approach; university stakeholders; PDCA cycle.

**Abstract:** Taking into account the requirements and interests of the stakeholders, the universities can increase the interest, the trust, and the loyalty. In this paper, the concept of stakeholders is applied to the universities' activity. The author considers one of the most problematic issues of the relations between the university and the stakeholders associated with the absence of a mechanism for collecting, recording and analysis of the informative data required by each party for the assessment of the level of the requirements satisfaction. The study of the theoretical and practical experience of the stakeholder approach application allowed identifying the main stakeholders of the university and dividing them into groups. Applying the process and stakeholder approaches to the universities' activity (educational and research), the author divided the stakeholders according to the blocks of the process: input, output, control, resources and built up the block scheme of the university activity process reflecting the stakeholders. The author suggested solving the problem of the absence of the system for the information collection, recording and evaluation in the regulation of interrelations between the university and the stakeholders and the forming of a system of the information exchange and providing reliable data from stakeholders basing on the construction of the university activity control system. The system will resolve the issues of creating of high-quality and reliable information base providing analytical support for management decisions being made in order to ensure the sustainable development of the university, the growth of its activity performance indicators and the international competitiveness improving. All these can be achieved using the suggested guidelines for the development of methods and tools for feedback with the stakeholders including the identification of risks and the establishment of control measures.