

УДК 338

<sup>1,2</sup> *Л.В. Юрьева, <sup>2</sup>М.С. Марфицына*

<sup>1</sup> ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет,  
г. Екатеринбург, email: lv\_yurieva@mail.ru

<sup>2</sup> ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента  
России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург, email: lv\_yurieva@mail.ru

## ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В ВУЗАХ

**Ключевые слова:** система внутреннего контроля, внутренний контроль, внутренний аудит, методика, высшее учебное заведение.

В статье рассматривается система внутреннего контроля, как основного элемента организации конкурентоспособного, перспективного вуза. Университеты находятся на пути модернизации, адаптации своей деятельности. Для эффективного осуществления данного процесса, вузам необходимо продуктивно оценивать систему внутреннего контроля. Для формирования доказательной базы о необходимости пересмотра роли системы внутреннего контроля было проведено два исследования, а именно одно было направлено на изучение методик оценки системы внутреннего контроля, другое доказывало эффективность оценки современными методами, так как включало пример оценки системы внутреннего контроля. В теоретической части работы проводился анализ толкования термина «Система внутреннего контроля» для формирования более четкого понимания проблематики. В практической части проводился анализ качественных, количественных и смежных методик оценок системы внутреннего контроля. На основании данного исследования определялись тенденции, выводы относительно эффективности, потенциала, надежности рассмотренных методик, возможности их совместной работы, а также были сформированы рекомендации по возможным оценкам системы внутреннего контроля. Завершительной частью анализа был пример оценки эффективности системы внутреннего контроля, объектом исследования выступал ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», как один из крупнейших вузов Российской Федерации.

<sup>1,2</sup> *L.V. Yurieva, <sup>2</sup>M.S. Marfitsyna*

<sup>1</sup> Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Ural State  
University of Economics”, Ekaterinburg, email: lv\_yurieva@mail.ru

<sup>2</sup> Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin,  
Ekaterinburg, email: lv\_yurieva@mail.ru

## ASSESSMENT OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM IN UNIVERSITIES

**Keywords:** internal control system, internal control, internal audit, methodology, higher educational institution.

The article considers the system of internal control as the main element of the organization of a competitive, promising university. Universities are on the path of modernization, adaptation of their activities for the effective implementation of this process, universities need to productively evaluate the internal control system. To form an evidence base on the need to revise the role of the internal control system, two studies were conducted, namely, one was aimed at studying methods for assessing the internal control system, the other proved the effectiveness of the assessment using modern methods, as it included an example of assessing the internal control system. In the theoretical part of the work, an analysis was made of the interpretation of the term “Internal control system” in order to form a clearer understanding of the issue. In the practical part, an analysis was made of qualitative, quantitative and related methods for assessing the internal control system. Based on this study, trends, conclusions regarding the effectiveness, potential, reliability of the considered methods, the possibility of their joint work were determined, and recommendations were formed on possible assessments of the internal control system. The final part of the analysis was an example of assessing the effectiveness of the internal control system, the object of the study was the Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education “Urfu named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, as one of the largest universities in the Russian Federation.

Современный мир модернизируется и преобразуется с колоссальной скоростью, внедрение, управление и оценка системы внутреннего контроля требует все большей компетенции, навыков и способностей от субъектов исследования.

В настоящее время волатильность среды возросла до своей предельной точки, кризисы сменяют один другой, в свою очередь антикризисное управление, то есть деятельность, направленная на социально-экономическое оздоровле-

ние для выхода из кризисной ситуации, стала для организации нормой. Руководству организации постоянно необходимо принимать волевые решения, так как будущие события невозможно предугадать. Несомненно, организации требуется найти пути создания стабильной и конкурентоспособной деятельности. Одним из путей решения данного вопроса является установление системы внутреннего контроля, которая была бы актуальна на любом этапе жизненного цикла организации.

При этом нельзя не забывать, что состояние перманентной неопределённости усиливается в мире внедрением цифровой среды во все сферы жизни общества. Предприятия внедряют методы цифровизации в бизнес-процессы, увеличивают скорость получения информации, ее обработку. Все эти процессы изменяют, преобразуют роль организации в текущей деятельности и даже роль персонала в компании. Все эти насущные проблемы усиливают тотальную необходимость в новых научных исследованиях эффективности оценки системы внутреннего контроля.

В данной статье объектом исследования выступает высшее учебное заведение (далее ВУЗ), как автономное учреждение, некоммерческая организация, регулируемая Бюджетным кодексом Российской Федерации, имеющая разветвленную организацию своей деятельности, множество структурных подразделений, отделов, занимающихся разнонаправленной деятельностью. Заметим, что продуктивные, конкурентоспособные вузы всегда находятся в процессе модернизации своей деятельности, таким образом необходимость в качественной оценке системы внутреннего контроля нужна каждому университету. Эффективность координации деятельности организации такого типа требует еще большей осведомленности текущим состоянием, пониманием действенности применяемых методик.

Актуальность статьи заключается в необходимости выявления оптимальных путей формирования результативной оценки системы внутреннего контроля вузов, а далее подтверждение эффективности данного подхода на основе примера. Университеты, как определенный тип организации нуждаются в более тщательном исследовании из-за того, что

на высших учебных заведениях лежит еще и социальная ответственность перед государством, перед населением за предоставление качественных образовательных услуг, но это возможно реализовать лишь на основе профессиональной организации системы внутреннего контроля.

Гипотезой статьи является выявление оптимального способа выбора методик анализа оценки эффективности системы внутреннего контроля в вузах на основе проведенного анализа, а также подтверждение продуктивности проведенной работы при помощи проведения аудита системы внутреннего контроля в ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина» (далее УрФУ), как одного из самых перспективных вузов Российской Федерации.

Прежде чем приступить к исследованию, необходимо определиться с толкованием термина «система внутреннего контроля». Согласно исследованию, представленному в табл. 1 было определено, что это целостная система, внедренная во все сферы процессы организации, состоящая из совокупности множества взаимосвязанных процедур, мер, действий и методов, внедренных руководством экономического субъекта для организации функционирования финансово-хозяйственных процессов, системы управления, а также нейтрализации рисков, существующих в текущей, инвестиционной и хозяйственной деятельности.

Заметим, что любая система включает в себя определенные элементы и система внутреннего контроля не является исключением. На данный момент существует два основных подхода в выделении элементов системы внутреннего контроля.

Первый подход был указан в <Информация> Минфина России № ПЗ-11/2013 [8], согласно данному документу система внутреннего контроля организации должна содержать такие элементы, как контрольная среда, система управления рисками, контрольные процедуры, информационная система и мониторинг средств контроля. Второй подход был разработан Комитетом организаций-спонсоров Комиссии Тредвея (далее COSO) должна включать контрольную среду, оценку рисков, контрольные процедуры, информацию и коммуникацию, мониторинг [9].

Таблица 1

Методология понятия «Системы внутреннего контроля»

Автор	Определение	Особенности определения
Агеев А.И. [1]	«Система внутреннего контроля – это совокупность организационных структур, политик, процедур и действий сотрудников организации, направленных на минимизацию рисков и обеспечение достижения ее целей»	В определении акцентируется внимание на создание системы внутреннего контроля для минимизации рисков и формирования четко поставленных задач для выполнения имеющихся целей
Банк России [2]	«Система управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК) – совокупность организационных мер, методик, процедур, норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых Обществом для достижения оптимального баланса между ростом стоимости Общества, прибыльностью и рисками, для обеспечения финансовой устойчивости Общества, эффективного ведения хозяйственной деятельности, обеспечения сохранности активов, соблюдения законодательства, устава и внутренних документов Общества, своевременной подготовки достоверной отчетности»	В данном определении система управления рисками и система внутреннего контроля – это единое целое. Данное определение наиболее ясно отражает термин, потому что система внутреннего контроля – это не только документация, и существующие на их основе процессы, а целый комплекс методик, мер, действий и культуры, которые в своей целостности создают баланс между взаимодополняющими факторами внешней и внутренней среды в организации
Галицкая Ю.Н. [3]	«Система внутреннего контроля представляет собой сложный процесс, неотъемлемой частью которого является абсолютно все структурные подразделения организации по направлению её деятельности, а также индивидуально каждый сотрудник организации»	В определении делается акцент на сотрудниках организации, как звене осуществляющем внутренний контроль деятельности
Горло В.И. [4]	«Система внутреннего контроля как разветвленная организационная структура представляет собой совокупность подразделений, укомплектованных персоналом соответствующей квалификации и полномочий, осуществляющих информационное воздействие в виде прямых и обратных связей, имеющих соответствующее материально-техническое и информационное обеспечение и подчиняющихся соответствующему исполнительному органу	В определении говорит о том, что эффективность система внутреннего контроля зависит главным образом от коммуникативной составляющей между отделами
Даудов С.Д., Ковалева О.Н. [5]	«Система внутреннего контроля – это системный процесс, совокупность организационных мер, методик и процедур»	В определении говорится о системе внутреннего контроля, как о процессах, процедурах и методиках, которые создают безопасную среду для компаний
Полунина Ю.В., Желтов П.А. [6]	«Система внутреннего контроля – это существующая политика организации и все связанные с ней процедуры, направленные на выявление, предупреждение и исправление существенных ошибок и искажений информации, которые могут появиться в бухгалтерской отчетности»	В определении говорится, что система внутреннего контроля – это совокупность правил, существующих в организации, данное понимание обусловлено еще тенденциями развития данной области, так как со временем толкование термина дополняется уточнениями
Хайдарова Д.А. [7]	«Система внутреннего контроля организации – это комплекс процессов, с помощью которых соблюдаются нормы и правила, установленные внутри организации и обеспечивающие ей эффективное функционирование»	В определении обращается внимание, что это свод правил и процессов, которые обеспечивают должное функционирование деятельности

**Таблица 2**

Обзор качественной оценки системы внутреннего контроля

Авторы методики	Основные методы анализа	Этапы методики
Азарская М.А. [10]	Тестовый метод	1) Тестирование 2) Осуществление интерпретации экспертной оценки
Даудов С.Д., Ковалева О.Н. [5]	Тестовый метод, матричный метод, табличный метод, риск-ориентированные методы	1) Описание бизнес-процесса с разделением его на компоненты. 2) Оценка эффективности дизайна внутреннего контроля. 3) Анализ и оценка контрольной среды. 4) Построение матрицы риска. 5) Оценка влияния отдельных аспектов на оценку риска. 6) Анализ и оценка компонентов «Оценка рисков» и «Процедуры внутреннего контроля» 7) Оценка информационной и коммуникационной систем 8) Оценка мониторинга внутреннего контроля
Касьянова С.А. [11]	Тестовый метод	1) Тестирование 2) Осуществление интерпретации экспертной оценки
Резвых И.А. [12]	Тестовый метод	1) Тестирование 2) Осуществление интерпретации экспертной оценки

На первый взгляд подходы к определению элементов системы внутреннего контроля идентичны, но это не так. Основное отличие заключается в различной интерпретации четвертого элемента. В пункте четыре <Информация> Минфина России № ПЗ-11/2013, который называется «Информация и коммуникация», делается акцент на необходимость внедрения продуктивных и работоспособных средств обмена данными и информационных технологий. Обращается внимание на потребность в создании действенных каналов обмена информацией, при помощи эффективного внедрения новых технологий.

В свою очередь в стандарте COSO четвертый пункт называется «Информация и коммуникация», в нем говорится только о необходимости получения достоверной информации, а также создание эффективной коммуникации внутри и снаружи организации без какой-либо отсылки к объектам способным обеспечить данную коммуникацию. Таким образом понимаем, что четвертый элемент

систем внутреннего контроля COSO раскрыт недостаточно полно в зависимости от аналогичного элемента конкурента. Таким образом, сделаем вывод, что подход Минфина России наиболее приближен к текущим условиям среды.

**Анализ методик оценки эффективности системы внутреннего контроля**

Оценка системы внутреннего контроля университета необходима для анализа текущего состояния организации, его составляющих. Продуктивная методика должна способствовать пониманию преимуществ и недостатков организации из-за получения полных данных о всех процессах, осуществления более качественного управления с сохранением материальных и финансовых активов и имущества компании. Таким образом, на данном этапе исследования был проведен анализ существующих методик, подходящих для применения в высших учебных заведениях.

Необходимо отметить, что авторы методики оценки системы внутреннего контроля либо выбирали разработку качественного или количественного подхода к оценке, либо выбирали смешанный подход, как комбинацию методов. Таким образом данный анализ построен на основании трех таблиц.

Обратим внимание на табл. 2.

Можно заметить, что преобладающим методом оценки внутреннего контроля является анализ, направленный на поэтапное исследование эффективности работы элементов внутреннего контроля созданной Банком России. Одной из таких методик является методика Даудова С.Д., Ковалева О.Н. [5], которая состоит из восьми этапов, содержащая в себе, различные техники и приемы анализа, что говорит о целостности исследования, возможности взглянуть на организацию с разных точек зрения. Первый этап, заключается в описании бизнес-процессов на основе декомпозиционного подхода, то есть разделения одного бизнес-процесса на составные части, внесение результатов в табличную форму. Данный пункт помогает определить объект анализа, наличие процедур, регулирующих деятельность, формирующих и закрепляющих цели организации. Следующим пунктом авторы предлагают оценить текущее состояние элементов системы внутреннего контроля на основании данных тестирования, а именно методы, направленные на исследование контрольной среды, оценку рисков и процедур внутреннего контроля, оценку информационно-коммуникационной системы, оценку мониторинга внутреннего контроля. В данных пунктах уделяется внимание системе управления рисками, как составной части системы внутреннего контроля. Авторы подчеркивают важность комплексного сбора информации, таким образом мозговой штурм, контекст анализ, эталонный метод. Методика Даудова С.Д. и Ковалева О.Н. способна помочь определить стратегию организации, наметить задачи, направленные на устранение выявленных в ходе анализа недочетов.

Далее рассмотрим методики Азарской М.А. [10], Касьновой С.А. [11] и Резвых И.А. [12], которые направ-

лены на анализ элементов системы внутреннего контроля, но при помощи тестового метода. Представленные методики включают в себя опрос, состоящий из пяти блоков вопросов и интерпретации экспертных оценок. Необходимо отметить, что основная мысль, которая прослеживается в данных методиках заключается в оценке наличия или отсутствия всех элементов системы внутреннего контроля. Таким образом, если в организации отсутствует какой-то из элементов – это говорит о недостаточно системном подходе в организации внутреннего контроля, что помогает обратить внимание на проблемы области, выявить недоработки в очень сжатые сроки, оценить масштаб существующих недочетов.

Обратим внимание на тот факт, что качественные методики всегда достаточно субъективны, в них очень много догадок и домыслов, тем самым можно поставить под сомнение действенность и работоспособность этих методов в целом, тем более в рамках системы внутреннего контроля вузов. Уверены, что университет нуждается в методах, которые будут опираться на данные, а не только на мнение группы исследователей, экспертов. Университет, как компания, не может принимать на веру только данные выявленные в ходе тестовых и риск-ориентированных подходов.

Данное мнение коррелирует со взглядами Дугласа Хаббарда консультанта по управлению деятельностью, автора книг в области риск-менеджмента, актуарной науки и принятия решений. В своей книге [13] автор стремится доказать свою приверженность к количественным риск-ориентированным методам анализа, доказывая тот факт, что несмотря на простоту качественных методов, можно не только не улучшить свою деятельность, но и напротив принять не правильные решения, что может быть даже худшим вариантом, чем бездействие. При этом нельзя не забывать, что и количественные методы не всегда абсолютно продуктивны, что говорит о необходимости исследования данной проблематики и необходимости анализа количественных методик оценки системы внутреннего контроля, представленных в табл. 3.

**Таблица 3**

Обзор количественной оценки системы внутреннего контроля

Авторы методики	Методы анализа	Характеристика методики
В.И. Горло [4]	Расчетный метод	Оценка системы внутреннего контроля осуществляется через расчет показателей: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Суммы экономии потерь;</li> <li>• Затраты на поддержание системы внутреннего контроля;</li> <li>• Эффективность системы внутреннего контроля от затрат на её функционирование.</li> </ul>
Мамушкина Н.В. [14]	Тестовый метод, экспертная оценка, расчетный метод	1) Тестирование 2) Осуществление интерпретации экспертной оценки

**Таблица 4**

Обзор смешанных методик оценки системы внутреннего контроля

Авторы методики	Характеристика методики
Арабян К.К. [15]	1) Планирование аудита. 2) Сбор аудиторских доказательств по тематикам исследования, относящимся к каждому из бизнес-процессов. 3) Формирование результатов аудиторской проверки.
Донцова Л.В. [16]	1) Планирование аудита; 2) Анализ и сбор данных; 3) Сравнение результатов; 4) Изменение; 5) Верификация и завершение.

Обратим внимание на методику [14]. На первый взгляд – это качественная методика анализа эффективности системы внутреннего контроля, о которой говорилось ранее. Конечно данная методика также использует тестовый метод, но полный отказ от качественной методики в оценке – это тоже ошибка. Методика интересна тем, что использует совершенно другой подход к выбору составных частей теста, а именно вместо элементов системы внутреннего контроля представленных в п. 5<sup>2</sup>, на которые делался акцент ранее, в методике [14] обращается внимание на процедуры внутреннего контроля, представленные в п. 8.1<sup>2</sup>. Описанные ранее тесты стремились дать целостную оценку системы внутреннего контроля организации. Представленная методика базируется на исследовании процедур контроля. Таким образом, первый блок вопросов – это контроль системы бухгалтерского учета и подготовки отчётности. В данном пункте осуществляется анализ профессионализма сотрудников, их количества, наличия отдела или службы осуществляю-

щей внутренний контроль деятельности, имеющихся программ обработки информации, наличия проработанной внутренней документации, например, положения о бухгалтерской службе, должностных инструкций. Вторым блоком вопросов является оценка соблюдения требований законодательства. В данном блоке определяется степень актуализации законодательной базы в нормативных документах, соответствие учетной политики и иной внутренней документации требованиям законодательства, доступ работников к нормативно-правовой базе продуктивности бизнес-процессов и затрат на производство, роли компьютерной техники в составлении отчетности. Третий блок вопросов – это оценка эффективности бизнес-процессов. В данном блоке осуществляется оценка объёма производства, уровня рентабельности, наличие или отсутствие убытков на производстве, величины себестоимости продукции, то есть иными словами для ответа на третий блок необходимо провести экономический анализ деятельности, что достаточно действенно,

так как экономический анализ помогает дать комплексную оценку финансовому состоянию деятельности организации.

Экономический анализ по своей природе сложно назвать количественным методом анализа, именно поэтому, несмотря на схожесть с качественными методиками, разумнее определить методологию [14] в количественные методики оценки системы внутреннего контроля.

Методика Горло В.И [4] была создана в 2007 году и направлена на анализ необходимости существования системы внутреннего контроля в организации тем самым, в ней говорится об анализе экономических потерь, в условиях отсутствия или наличия системы внутреннего контроля, а также учета инвестиций от внедрения системы. Уверены, что данная методика потеряла актуальность в настоящее время, так как на данный момент перед организациями уже нет выбора между созданием или не созданием системы внутреннего контроля. Перед руководством любой организации стоит обязательство по созданию конкурентоспособного бизнеса, который мог бы осуществлять свою деятельность продолжительное время, при этом получая стабильный доход и минимизируя расход. Все эти условия невозможны без грамотно организованной системы внутреннего контроля.

Следующим этапом анализа необходимо проанализировать методики смешанной оценки, представленные в табл. 4.

Первой методикой смешанной оценки системы внутреннего контроля является методика Арабяна К.К. [15], автор предлагает осуществить совокупность действий для комплексного анализа деятельности, состоящих из 15 частей, согласно видам исследования, а именно из аудита учредительных документов, аудита учетной политики, гражданско-правовых договоров, основных средств, операций с нематериальными активами, материально-производственных запасов, операций с денежными средствами, расчетов с персоналом по оплате труда, расчетов с подотчетными лицами, анализа дебиторской и кредиторской задолженности, аудиторской проверки затрат на производство процесса производства и реализации, аудит расчетов с бюджетом по налогам и сборам (на примере

НДС и налога на прибыль), аудит бухгалтерской (финансовой) отчетности. При этом автор упоминает об осуществлении оценки системы внутреннего контроля, как об отдельном пункте, в нескольких из этих анализов, то есть автор не считает систему внутреннего контроля синонимом аудиторской проверки. Арабян К.К. устанавливает четкий план действий для осуществления аудиторской проверки относительно каждого из пунктов. Так, например, при анализе основных средств необходимо проверить следование условиям отнесения имущества к основным средствам, анализировать правильность учета выбытия и поступления основных средств, проверять надлежащее формирование и отражение в бухгалтерской отчетности первоначальной стоимости активов, проверять надлежащее оформление списания объектов в финансовой отчетности, начисление амортизации, анализировать операции по аренде недвижимости, не исключая исследование лизинговых операций, а также правильность составления документации. Заметим, что оценка системы внутреннего контроля основных средств также присутствует в методике проверки основных средств, в виде прохождения теста, в данном тестировании автор использует балльную систему оценок, предлагает собственные варианты развернутых ответов. В ходе этого исследования интервьюер получает информацию о наличии графика документооборота, то есть регламенте движения первичных документов, на всех этапах деятельности, наличия органа, отвечающего за контроль над графиком, наличия унифицированной первичной документации, графика планово-предопределенного ремонта и иной информации касающейся основных средств.

Данная методика интересна своей полнотой и уникальностью подхода к каждой операции. Автор разделяет понятия аудиторская проверка и оценка эффективности системы внутреннего контроля. Формирует представление о комплексной аудиторской проверке организации, таким образом, методика [15] в своей совокупности тоже может стать подспорьем для формирования действенной системы внутреннего контроля в организации.

Следующей методикой оценки эффективности системы внутреннего контроля является применение методов бенчмаркинга. Донцова Л.В. в своей работе «Бенчмаркинг как инструмент оценки эффективности системы внутреннего контроля» [16] изучает эволюцию становления моделей бенчмаркинга, а также определяет методику проверки системы внутреннего контроля, которая состоит из пяти этапов. Первый этап – планирование, под этим этапом понимается определение объема работы, планирование процесса и обозначение функций бенчмаркинга, выбора объекта исследования, определение источников получения информации. Второй этап – это анализ и сбор данных, под ним понимаются такие этапы, как сбор внешних данных об объекте исследования, определение методов сбора данных, осуществление анализа полученных данных. Третий этап – это сравнение результатов, в него входит выявление преимуществ и недостатков партнёров по бенчмаркингу, осуществление сравнительной оценки данных и обоснование различий, анализ текущей и будущей производительности. Четвертый этап – это обмен данными о проведенном анализе, определение программы, плана действий для модификации среды компании, мониторинг и применение корректирующих планов по достижению стабильной продуктивности деятельности. Пятый этап – это проведение повторного анализа данных для верификации метода, анализ результатов, проведение дополнительного исследования для устранения новых проблем.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что существуют, как качественные, так и количественные методы оценки эффективности системы внутреннего контроля, которые различаются в зависимости от того, какие цели преследует вуз. Несомненно, что самыми эффективными являются методы содержащие, как качественные, так и количественные показатели, именно поэтому университеты могут выбрать несколько траекторий оценивания системы, относительно поставленных временных рамок. Так, например, учебное заведение может провести быструю и одновременно эффективную оценку внутреннего контроля

совместив одну из методик направленных на анализ элементов системы внутреннего контроля, предложенных Азарской М.А. [10], Касьяновой С.А. [11], Резвых И.А. [12] с методикой, направленной на оценку контрольных процедур Мамушкиной Н.В. [14], как одной из составляющих системы, тем самым усилив проверку. Еще одним вариантом быстрого, но действенного анализа является использование качественных методов оценивания для понимания недостатков организации, выявления этих областей и затем осуществление более тщательного аудита с использованием методики [15], методика Арабяна К.К. отличается своей четкой направленностью на каждый из объектов исследования, что, несомненно, пойдет на пользу организации.

#### **Пример осуществления оценки системы внутреннего контроля вузов**

В данном этапе исследования будет дана полная характеристика системы внутреннего контроля вуза, объектом исследования в данной работе будет выступать УрФУ. Оценка внутреннего контроля будет включать прохождение теста по методике Азарской М.А. [10], а также исследование внутренней документации. Несмотря на то, что в методике Азарской М.А. за основу берется тестовый метод.

УрФУ, как университет и автономная организация, подтвердил свою стабильность занимая высокие позиции во множестве рейтингов и показателей, так, например, в 2021 году УрФУ занимал 351 место среди университетов мира в рейтинге QS World University Rankings, 27 место в рейтинге QS University Rankings: Emerging Europe and Central Asia, оценивающим развивающиеся страны Центральной Азии и Европы. В университете училось более 35 000 студентов, зачисленных со средним баллом по ЕГЭ равным 76,9, образовательный процесс осуществляли более 3 600 научно-педагогических работников. Все эти показатели указывают на эффективность работы системы внутреннего контроля.

Для подтверждения того, что УрФУ обладает эффективной системой внутреннего контроля была проведена оценка системы внутреннего контроля

по методике Азарской М.А. [10]. Было выявлено, что организационная структура университета соответствует масштабам и характеру деятельности, в вузе осуществляется надлежащее разделение обязанностей и полномочий коллектива, так как имеется единоличное руководство. В УрФУ разрабатываются стратегические, текущие и иные планы развития организации, регулярно дополняется и корректируется стратегия развития организации.

УрФУ использует современные технические средства, постоянно находится в поиске нахождения путей эффективности осуществления финансовой деятельности полностью соответствующей законодательству. Таким образом, считаем, что технические средства университета соответствуют масштабу деятельности и этапам подготовки финансовой отчетности, процедуры сбора и передачи информации соответствуют задачам подготовки отчетности.

УрФУ стремится не допускать ручной ввод данных, так как это может способствовать появлению ошибок. Вуз использует современные, обновленные программы, которые минимизируют ручной ввод, соблюдает условия признания объектов в бухгалтерском учете и регулярно проводит оценку эффективности организации и применяемых средств контроля руководством на постоянной основе.

Можно сделать вывод, что по данной методике Азарской М.А. УрФУ набрал максимальное количество баллов, а именно единицу, что говорит об эффективности системы внутреннего контроля.

Такие безупречные результаты не могут возникнуть без эффективной организации отделов, занимающихся финансово-бухгалтерской деятельностью, именно по этому следующим этапом необходимо проанализировать структуру отделов организации. Обратим внимание, что финансово-бухгалтерская деятельность осуществляется отделами контролируемые первым проректором по экономике и стратегическому развитию. Под его управлением осуществляется работу:

– Корпоративная академия осуществляет исследование по проблемам раз-

вития университета и внешней среды. Деятельность отдела организована, как совокупность проектов и мероприятий, основной целью которых является решение задач формирования управленческих навыков у работников, входящих в кадровый резерв университета или рассматриваемых в качестве кандидатов, необходимых для повышения конкурентоспособности вуза;

– Отдел управления качеством – создает, поддерживает в актуальном состоянии и развитие системы менеджмента качества, гарантирующей выполнение требований внешних и внутренних потребителей, обеспечивающей надежность предоставляемых услуг и достижение лидирующей позиции в соответствии с миссией, программой развития и стратегическими целями вуза,

– Центр мониторинга науки и образования осуществляет информационно-аналитическое обеспечение образовательной и научной деятельности университета, мониторинг и анализ тенденций развития сферы науки, технологий и инноваций, разработку рекомендаций по научно-технической и инновационной политике; осуществляет мониторинг системы высшего образования Уральского экономического региона, анализ ведущих мировых, а также национальных, федеральных, национальных исследовательских университетов,

– Управление стратегического развития и маркетинга выполняет аналитическую поддержку принятия стратегических решений, направленных на формирование долгосрочных конкурентных преимуществ и снижения стратегических рисков развития университета, поддержку руководства университета в федеральных органах власти и иных институтах развития;

– Группа финансового контроля осуществляет контроль стоимости закупаемых товаров при проведении закупочных процедур, контролирует исполнение контрагентом условий по предоставлению финансового обеспечения на исполнение обязательств по договору;

– Планово-финансовое управление выполняет планирование финансово-хозяйственной деятельности вуза и управление финансовыми ресурсами, направленное на реализацию его стра-

тегических и текущих целей, формирование эффективной системы управления затратами и экономически обоснованной системой ценообразования, а также системы оплаты труда и осуществление выплат заработной платы;

– Управление использования недвижимого имущества и корпоративной работы осуществляет работу с недвижимым имуществом и имущественными комплексами.

Для стабилизации системы внутреннего контроля хотелось бы заметить, что несмотря на тот факт, что все отделы регулируются своими внутренними положениями, для закрепления стабильности УрФУ необходимо доработать и согласовать внутреннюю документацию подразделений, а именно вуз может доработать положения по каждому из отделов, которые бы в полном объеме включали информацию о должностных обязанностях сотрудников, осуществляемой работе, сроках выполнения, основных проектах, источниках финансирования, то есть всю имеющуюся информацию, которая бы дала целостную картину работы каждого из отделов.

Обратим внимание на один из важнейших подразделений вуза, который также подчиняется Первому проректору по экономике и стратегическому развитию, а именно – это «Управление бухгалтерского учета и финансового контроля» (далее УБУ и ФК), возглавляемое главным бухгалтером университета. Под его руководством взаимодействуют четыре заместителя главного бухгалтера, которые в свою очередь контролируют отделы, осуществляющие финансово-бухгалтерскую деятельность, а именно, отдел налогового учета, отдел ревизии, аудита и методического обеспечения, отдел технического сопровождения бухгалтерского, налогового и управленческого учета. Заметим, что управление бухгалтерского учета и финансового контроля входит и отдел ревизии, аудита и методического обеспечения, который непосредственно осуществляет контроль системы внутреннего аудита в вузе.

Основные задачи данных отделов заключаются:

– В осуществлении основных процессов внутреннего контроля согласно представленным в п. 8.1. [2], а именно

в формировании полной и достоверной информации о фактах хозяйственной жизни, активах, обязательствах, источниках финансирования, доходах и расходах, налогах и сборах университета по установленным формам и в объеме, необходимом внутренним и внешним пользователям отчетности университета;

– В организации финансовой деятельности университета в части обеспечения своевременности проведения платежей, определения наиболее эффективных вариантов временного использования остатков свободных денежных средств, обеспечения своевременного исполнения контрагентами своих обязательств.

В УБУ и ФК существуют работу одиннадцать отделов, при этом они регулируются только одним положением, а именно Положением об Управлении бухгалтерского учета и финансового контроля от 21 ноября 2019 год. Данный документ определяет основные цели и функции всех отделов УБУ и ФК, их права и обязанности, подчинённость отделов, эффективность и результативность. Уверены, что это подразделение не может регулироваться только одним документом, так как деятельность отделов различна по своим обязанностям, функциям, срокам выполнения.

Для стабилизации системы внутреннего контроля необходимо создать отдельное положение об отделе ревизии, аудита и методического обеспечения, в котором бы прописывались не только общие моменты, но и порядок взаимодействия сотрудников при работе с отделом, методы регулирующие отделы УБУ и ФК, так и сам отдел, используемые ими информационно-телекоммуникационные программы. Такое положение необходимо для формирования наглядности системы внутреннего контроля вуза, в свою очередь введение годового плана аудита могло бы способствовать регламентации проверок, возможности прогнозировать деятельность относительно будущих доход и расходов организации, нужд университета на будущий год. Годовой план аудита – то перечень проверок, которые необходимо провести в будущий год ранжируемых по значимости операций, критериев, влияющих на осуществление проверок, таких как использование информационно-комму-

никационных программ, степень автоматизации процесса, результатам оценки бюджетных рисков, наличия у субъекта аудита финансовых, материальных и трудовых ресурсов, сроков исполнения проверки согласно п. 17 [17].

Обратим внимание, что кроме имеющихся положений системы внутреннего контроля УрФУ регламентируется п. 2.7 [18] учетной политики университета, который, в свою очередь, не противоречит п. 9. Федерального стандарта N 274н [19]. Учетная политика учреждения – это внутренний документ, который содержит совокупность принятых учреждением способов ведения бухгалтерского и налогового учета, выбранных учреждением способов отражения доходов и расходов, их признания, оценки и распределения, а также иных для целей налогообложения показателей.

Согласно учетной политике, внутренний контроль в вузе осуществляется по четырем основным направлениям:

- Осуществление закупки товаров (работ, услуг, имущественных прав) внутренним заказчиком;

- Списание объектов основных средств УрФУ осуществляется в соответствии с установленным порядком путем привлечения к процессу списания различных специалистов УрФУ, что позволяет снизить возможность злоупотреблений в данном процессе;

- Управление дебиторской задолженностью по оплате за образовательные услуги осуществляется в соответствии с установленным порядком путем четкой регламентации действий должностных лиц подразделений, оказывающих образовательные услуги, а также путем передачи контрольной функции в УБУиФК;

- Внедрение отдельными нормативными актами элементов риск-менеджмента в отношении наиболее значимых рисков, с которыми сталкивается УрФУ.

В пункте 2.7 [18] учетной политики закрепляются правила не только для отделов университета занимающихся внутренним аудитом, но и иных отделов. Так, например, прописываются требования для группы по учету расчетов за жилищно-коммунальные услуги и отдела по учету нефинансовых активов, а именно первой и которых необходимо осуществлять контроль за соответствием пока-

заний приборов учета коммунальных ресурсов, данных, используемых при отражении учета операций, регистров учета, а также соответствия счетчиков техническим требованиям, установленным законодательством. В свою очередь отдел по учету нефинансовых активов, а именно руководитель подразделения ответственный за учет нефинансовых активов, обязан, как минимум, один раз в квартал проводить актуализацию информации относительно сч.106, при помощи оформления служебных записок от лица начальника УБУ и ФК на соответствующего проректора в зависимости от структурной принадлежности руководителя подразделения (материально-ответственного лица).

Уверены, что данный раздел учетной политики можно дополнить информацией непосредственно касающейся осуществления внутренних аудиторских проверок, пояснения плана, методов, мероприятий и процедур осуществления предварительного, текущего и последующего контроля, сроков проведения контрольно-ревизионной деятельности. В данном разделе необходимо описать принятые меры по устранению нарушений и недостатков, выявленных в ходе проверки, а также доказать правомерность проверки и их результатов. Таким образом, важным пунктом в дополнение данного раздела учетной политики будет прописать деятельность, осуществляемую внутренними аудиторами университета.

Таким образом эффективное функционирование системы внутреннего контроля необходимо всем организациям, включая вузы страны. Согласно проведенному исследованию внутренней документации можно подытожить основные выводы:

1. Расширение должностных обязанностей «Отдела ревизии, аудита и методического обеспечения», так как он должен осуществлять контроль всех финансовых отделов университета, включая «Отдел управления качеством», «Корпоративная академия», «Отдел управления качеством», «Центр мониторинга науки и образования», «Управление стратегического развития и маркетинга», «Управление использования недвижимого имущества и корпоративной работы»,

«Группа финансового контроля» и «Планово-финансовое управление»;

2. Доработка внутренней документации по каждому из финансовых отделов;

3. Налаживание коммуникативных связей между отделами;

4. Создание плана перехода системы внутреннего контроля в цифровое поле,

5. Создание форм оценки и управления системы внутреннего контроля в вузах,

6. Создание методики анализа эффективности работы отделов, занимающегося ревизией и регулированием системы внутреннего контроля в вузе.

Уверены, что применение описанных ранее рекомендаций приведет к созданию стабильной системы внутреннего контроля, способной охватить всю финансовую деятельность вузов.

## Выводы

Система внутреннего контроля – это совокупность мер, мероприятий, внедренные во всю управленческую структуру организации, оценить, которую достаточно трудно и иногда, и невозможно.

Проведенный анализ подтвердил поставленную гипотезу. Система внутреннего контроля по прошествии времени стала ключевым звеном в достижении успешной, конкурентоспособной деятельности, механизмом, пронизывающим всю управленческую деятельность. Эффективная оценка внутреннего контроля способна спрогнозировать, предугадать возможные убытки, риски, тем самым, не допуская их в будущем, так как данная оценка должна быть направлена на все бизнес-процессы организации.

### Биографический список

1. Агеев А.И. Аудит системы внутреннего контроля. М.: Лаборатория книги, 2010. 98 с.
2. Информационное письмо Банка России от 01.10.2020 N ИН-06-28/143 «О рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах». [Электронный ресурс]. URL: [https://cbr.ru/statichitml/file/59420/20201001\\_in\\_06\\_28-143.pdf](https://cbr.ru/statichitml/file/59420/20201001_in_06_28-143.pdf) (дата обращения 24.12.2022).
3. Галицкая Ю.Н. Понятие и организация системы внутреннего контроля // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 1-1. С. 74-76.
4. Горло В.И. Использование математических моделей при оценке эффективности системы внутреннего контроля // Экономический анализ: теория и практика. 2007. № 4. С. 57-61.
5. Даудов С.Д., Ковалева О.Н. Оценка системы внутреннего контроля внутренним аудитом как метод повышения эффективности бизнес-процессов организации // Вестник НГИЭИ. 2017. № 7 (74). С. 132-147.
6. Полунина Ю.В., Желтов П.А. Система внутреннего контроля предприятия. Существование и оценка эффективности. 1997. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.cfin.ru/press/afa/97\\_3\\_126-131.pdf](http://www.cfin.ru/press/afa/97_3_126-131.pdf) (дата обращения 24.12.2022).
7. Хайдарова Д.А. Система внутреннего контроля организации // Ответственный редактор. 2019. С. 68.
8. <Информация> Минфина России N ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности». [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_156407/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156407/) (дата обращения 24.12.2022).
9. Официальный сайт Комитета организаций-спонсоров Комиссии Тредвея (COSO). [Электронный ресурс]. URL: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx> (дата обращения 24.12.2022).
10. Азарская, М. А. Система внутреннего контроля организаций: учебное пособие. Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2018. 69 с.
11. Касьянова С.А. Внутренний контроль как элемент системы экономической безопасности организации // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2018. № 14. С. 34-41.
12. Резвых И.А. Оценка систем внутреннего контроля и управления рисками при проведении аудита групп компаний // Аудитор. 2018. № 7. С. 17-30.

13. Hubbard D.W. The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it. John Wiley & Sons, 2020.
14. Мамушкина Н.В. Международный бухгалтерский учет / изд. Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ / гл. ред. С. В. Козменкова. М.: Финансы и кредит, 2022. Т. 25. Вып. 1. 122 с.
15. Арабян К.К. Аудит: теория, организация, методика и практика: учебник. М.: Юнити, 2020. 480 с.
16. Донцова Л.В., Шарамко М.М., Гарипов И.Р., Мубаракшина Э.Р. Бенчмаркинг как инструмент оценки эффективности системы внутреннего контроля / под общ. ред. Л.В. Донцовой. М.: Проспект, 2016. 128 с.
17. Приказ ФСИН России от 09.04.2019 N 254 «Об утверждении Порядка организации и осуществления внутреннего финансового аудита в Федеральной службе исполнения наказаний и о внесении изменений в приказ ФСИН России от 29 сентября 2015 г. N 864 «Об утверждении Порядка организации и осуществления внутреннего финансового контроля в Федеральной службе исполнения наказаний, Регламента организации и осуществления ведомственного финансового контроля в Федеральной службе исполнения наказаний и Порядка организации и осуществления внутреннего финансового аудита в Федеральной службе исполнения наказаний» (Зарегистрировано в Минюсте России 13.05.2019 N 54601).
18. Учетная политика ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина» для целей бухгалтерского учета с 01.01.2022 года.
19. Приказ Минфина России от 30.12.2017 N 274н (ред. от 30.09.2021) «Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета для организаций государственного сектора «Учетная политика, оценочные значения и ошибки» (Зарегистрировано в Минюсте России 18.05.2018 N 51123).