



Аналитичен доклад за състоянието, функционирането и зрелостта на системите за
вътрешен контрол в БДУ „Проф. д-р Асен Златаров“ – 2025 г.

I. Общо състояние на системите за вътрешен контрол

През отчетната 2025 г. системите за вътрешен контрол (СВК) на университета функционират в стабилно състояние и подпомагат постигането на стратегическите и оперативните цели.

На база на официалния въпросник, самооценката, риск-регистъра, годишния преглед на риска и вътрешните анализи, общата самооценка на СВК за 2025 г. възлиза на 3.19 (по скала 1–4). Тя отразява силни страни на системата, както и ясно идентифицираните области, които изискват последващо развитие.

СВК е структурирана и функционира в основните си елементи:

- функциониращ процес по управление на риска, включително определен риск-апетит и ежегодна актуализация на риск-регистъра;
- ефективен предварителен контрол за законосъобразност;
- регулярни вътрешни анализи (анализ на материалните запаси, анализ на часовете, анализи по качество, анализи по КСК и др.);
- последователна комуникация и отчетност по вертикала;
- ясна делегираност и разпределение на отговорности;
- активни обучения и вътрешноорганизационни инициативи, включително националния майсторски клас за вътрешен контрол (четвърто издание).

Наред с това оценката отчита и структурни ограничения, характерни за сектора и организацията:

- непълна дигитализация на документооборота; необходимост от актуализирана органиграма;
- неравномерно включване в процесите по управление на риска;



- начална фаза на прилагане на политики по антикорупция; натовареност на ключови експертни позиции.

Ръководството проявява последователен ангажимент към подобряване на СВК, включително чрез кадрови и организационни решения, активни механизми за мониторинг и систематично проследяване на резултатите от контролните дейности и от направените препоръки.

Следва да се отбележи, че процедурите по годишния преглед бяха реализирани и финализирани предсрочно спрямо сроковете, определени в заповедта на ректора. Това позволява своевременна консолидация на резултатите и дава възможност за ранно планиране на мерки за развитие на СВК за 2026 г.

II. Области на вътрешния контрол, в които са предприети действия, насочени към развитие и подобрене

През отчетния период в БДУ бяха предприети целенасочени действия, насочени към укрепване на ключови елементи на системата за вътрешен контрол (СВК):

- актуализирания риск-регистър за 2025 г.;
- годишния преглед на риска (септември/октомври 2025 г.);
- самооценката на зрелостта на СВК за 2025 г.;
- данните от официалния въпросник по чл. 13 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор;
- текущ мониторинг и управленски решения.

Предприетите действия са групирани по петте компонента на СВК, както следва.

1. Контролна среда:

- Укрепване на нормативната рамка и вътрешните правила – извършено е преразглеждане и актуализиране на ключови вътрешни актове, включително длъжностни характеристики, разпределения на функции и процедури за вземане на решения.

- Етика и поведение – отчетливо засилена е дейността на Комисията по етика, въведени са промени в състава, проведен е конкурс за омбудсман. Усъвършенстван е процесът по разглеждане на сигнали и случаи, като се подобрява границата между етични въпроси и казуси от катедрен характер.
- Организационна структура – осъществен е процес на реструктуриране на ректорското ръководство чрез въвеждане на нови ресори и разширяване на функционалния обхват. Стартиран е проект за разработване на официална органиграма – действие, идентифицирано и като бъдеща област за развитие.

2. Управление на риска

- Актуализация на риск-регистъра – извършена е пълна годишна актуализация на рисковете по шест стратегически цели. Рисковете с оценка ≥ 6 са предмет на детайлен анализ и предприети мерки, включително три риска с оценка 9.
- Годишен преглед на риска – проведен е систематичен преглед, оценяващ динамиката на рисковете, ефективността на контрола и необходимостта от допълнителни действия. Изготвен е аналитичен остатъчен профил и рейтинг на риска.
- Подобряване на координационния механизъм – засилено е взаимодействието между структурните звена при идентифициране на рискове, включително чрез разширени ректорски съвети, работни срещи по направления и методическа подкрепа от риск-мениджмънта.
- Повишаване на експертния капацитет – проведено е четвърто издание на Майсторски клас по вътрешен контрол, с участие на представители на сектор образование, здравеопазване, „ВиК“, общини и др., което допринася за национално разпознаване на БДУ в областта на управлението на риска.

3. Контролни дейности

- Предварителен контрол – засилено е прилагането на контрола за законосъобразност. Установени са случаи на непълнота или липса на документи, които са коригирани чрез връщане за доработване, изискване на становища и прилагане на резерви.



- Текущ контрол върху финансовите ангажименти – подобро е взаимодействието с финансово-счетоводните звена при мониторинг на плащания, включително при проекти с целево финансиране, строителни дейности и други договори с повишена сложност.
- Последващи оценки – макар формално да липсва отделен вътрешен правилник, последващи анализи се извършват регулярно (анализ на магистърски програми, анализ на наднормени часове, анализ на КСК), като те подпомагат управленските решения.
- Контрол на достъпа до активи и информация – прилагат се технически и административни мерки за защита, включително права за достъп, пароли и централизирана поддръжка от УККЦ. През периода няма установени случаи на неоторизиран достъп.
- Електронна трансформация – започнато е внедряване на модул за управление на учебния процес („електронна книга“), с планирано сключване на договори през януари за система за документооборот и дигитални библиотеки. Тези мерки са пряко свързани с редукция на рисковете оценени с 9.

4. Информация и комуникация

- Укрепване на вътрешната комуникация – използват се заседания на Ректорския и Академичния съвет, оперативки по звена, мейл-комуникация, вътрешни портали и формализирани управленски канали.
- Подобрена отчетност – отчетността към ръководството е регулярна, като са ограничени случаите на забавени отчети; при необходимост се прилагат корективни мерки.
- Комуникация с външни организации – БДУ поддържа активни партньорства и проектни взаимоотношения с външни институции, включително при акредитации, национални проекти, международни инициативи и експертни обменни формати.

5. Мониторинг

- Текущ мониторинг на СВК – осъществен е чрез самооценка на зрелостта, годишния преглед на риска, работата на експертните комисии и постоянна управленска супервизия.
- Проследяване на препоръки – изпълнението на вътрешни и външни предписания се проследява чрез планове и отчети, въпреки че формалният регистър следва да бъде обновен през следващия период.
- Резултати от проверки – отчетните проверки не показват съществени нарушения, които да застрашат функционирането на СВК; установените случаи са в оперативен характер и са адресирани своевременно.

III. Области на вътрешния контрол, които се нуждаят от развитие и подобрение

Въпреки постигнатия напредък през 2025 г., системите за вътрешен контрол на университета продължават да съдържат области, които изискват целенасочено развитие. Идентифицираните потребности се основават на резултатите от годишния преглед на риска (включително 17 значими риска), самооценката на зрелостта на СВК, официалния въпросник по чл. 13 ЗФУКПС, както и наблюденията от текущия мониторинг и управленските анализи.

1. Контролна среда и организационна структура

- Налице е необходимост от завършване на процеса по изготвяне на официална органиграма, която да отразява актуалната структура на университета след промените през периода и въвеждането на нови ресори.
- Отделно, прилагането на новите правила за атестиране на неакадемичния състав предстои да се утвърди като регулярна практика.
- Установена е и нужда от по-ясно разпределение на административната и управленската натовареност, особено при звена с висока функционална концентрация.

2. Управление на риска

- Макар риск-процесът да е стабилен, самооценката и годишният преглед показват, че участието на ръководителите по вертикала е неравномерно и изисква засилване.
- Препоръчва се по-структурирано документиране на приноса на риск-собствениците, както и допълнително обучение относно оценката на рисковете и логиката на риск-апетита.
- Необходимо е и повишаване на контрола върху прилагането на допълнителните действия по рисковете с остатъчна чувствителност.

3. Контролни дейности

- Процесът по предварителен контрол е ефективен, но продължават да се наблюдават случаи на непълнота на документацията, което води до връщане за допълване и забавя процесите.
- Текущият контрол върху договори и финансови ангажменти функционира, но изисква по-ясно формализиране на последващите оценки, за да се постигне устойчивост и проследимост на резултатите.
- Електронната трансформация остава ключова зона за развитие – внедряването на системата за документооборот и дигиталните модули е пряко свързано с редукция на идентифицираните оперативни рискове.

4. Информация и комуникация

- Информационният обмен функционира, но не е напълно уеднаквен по звена. Нужни са по-ясни стандарти за вътрешни срокове, формат на отчетност и процедури при забавяне на информация.
- Комуникацията с външни институции е активна, но може да бъде допълнително структурирана чрез централизирана координация при проектни и нормативни процеси.
- В областта на информационната сигурност следва да се продължи с надграждане на мерките, включително политики за пароли, достъп и регистриране на инциденти.

5. Мониторинг и проследяване



- Съществува необходимост от възстановяване и поддържане на регистъра за проследяване на препоръките от проверки, както и по-ясно документиране на мониторинга, извършван от риск-мениджмънта и експертните комисии.
- Констатирано е, че различните форми на последващ контрол—самооценка, анализи, вътрешни проверки—функционират, но не са обединени в единна рамка, която да дава пълна видимост върху състоянието на СВК през годината.

Тези области са пряко съгласувани с резултатите от риск-регистъра (2025), годишния преглед на риска и самооценката на зрелостта, и формират основата за планиране на конкретните мерки и действия за 2026 г., които ще бъдат изложени в следващия раздел.

IV. Източници на информация, използвани за изготвянето на доклада

Настоящият годишен доклад е изготвен на базата на съвкупност от документи, данни и аналитични материали, които осигуряват проследима картина за състоянието на системите за вътрешен контрол в университета през отчетния период. Използваните източници включват:

- **Стратегически документи и програмни рамки:**
 - ✓ Стратегия за развитие на университета;
 - ✓ Стратегия за управление на риска;
 - ✓ Стратегия и програми в областта на човешките ресурси, включително новата Концепция за управление на ЧР (2026), засягаща организацията, анализите и устойчивостта на процесите.
- **Оперативни документи:**
 - ✓ Заповеди на ректора, включително тези, регламентиращи работата по СВК, делегираните правомощия, вътрешните правила и процедурите за предварителен контрол;
 - ✓ Вътрешни правила и процедури по управление на риска, контролни дейности, документооборот и архивиране.



- Документи, свързани с управлението на риска:
 - ✓ Риск-регистър (2025), съдържащ 17 значими риска по стратегически цели;
 - ✓ Годишен преглед на риск-регистъра (2025);
 - ✓ Самооценка на зрелостта на СВК (2025), придружена от аналитични бележки и идентифицирани зони с потенциал за развитие.

- Оценъчни инструменти и обратна връзка:
 - ✓ Официалният въпросник по чл. 13 ЗФУКПС (МФ), попълнен за отчетната година;
 - ✓ Опростеният въпросник, разпространен до структурните звена за целите на вътрешната координация;
 - ✓ Информация от ръководители на звена, академични и административни структури, включително устни и писмени становища.

- Мониторинг и вътрешни анализи:
 - ✓ Анализи на последващия контрол (например анализ на магистърски програми, анализ на учебната натовареност, анализи по КСК);
 - ✓ Прегледи на процеси, свързани с документооборота, финансови ангажименти и прилагането на нормативните промени.

- В организацията не е създадено звено за вътрешен одит, като това е в съответствие с действащата нормативна уредба и липсата на задължение за неговото формиране. В този контекст координацията на дейностите по вътрешен контрол и управление на риска се осъществява централизирано на експертно ниво, което осигурява методологическа подкрепа за звената и аналитична обработка на постъпващата информация. Докладът е изготвен въз основа на резултатите от вътрешния мониторинг, самооценката на СВК, прегледа на риск-регистъра, отчетите по ключови административни и академични процеси и извършените последващи анализи



Използването на тези източници гарантира комплексен, надежден и проследим подход при изготвянето на настоящия доклад и осигурява обективност на направените изводи и препоръки.

V. Допълнителна част

1. Общи наблюдения за функционирането на СВК през 2025 г.

Системите за вътрешен контрол функционират стабилно и подкрепят управленските процеси. През годината се наблюдава преминаване към по-структурирано управление в ключови области – риск-мениджмънт, ЧР, документооборот и финансов контрол. Промените в ръководството и организационната структура са повлияли динамиката на процесите, но не са компрометирали контролната среда. Самооценката и въпросникът очертават надграждане спрямо предходни периоди, вкл. по отношение на зрелостта на риск-процеса и ангажираността на ръководството.

2. Ключови инициативи, които имат влияние върху СВК

- Провеждането на Майсторския клас (четвърто издание) с участници от висшето образование, здравеопазването, ВиК и общини, който повиши капацитета по вътрешен контрол и добрите практики;
- Изготвянето на концепцията за управление на човешките ресурси, съдържаща анализ на ключови процеси и мерки с пряка връзка към функционалната устойчивост;
- Активното внедряване на дигитални решения (електронни модули, планиран договор за документооборот), които адресират рисковете, идентифицирани в анализа.

3. Аналитичен извод за състоянието на системата към края на периода

Общата оценка на СВК показва устойчива тенденция към подобрене, въпреки че системата не е напълно зряла и изисква последователно надграждане. През 2025 г. се наблюдава съществен напредък в управлението на риска и интегриране на контролни механизми. Част



от контролните дейности следва да бъдат формализирани и стандартизирани. Остават области с необходимост от структурни мерки – документооборот, дигитализация, управление на човешките ресурси и вътрешна координация.

4. Своевременност на изготвянето на доклада

Докладът е изготвен в срок, по-рано от крайния срок по заповедта, като по този начин се гарантира навременност на управленската информация и възможност за планиране на мерките за 2026 г.

Изготвил:

Тихомир Николов Стайков,

Главен експерт методология и вътрешен контрол

Дата на изготвяне: 16.01.2026 г.

Утвърдил:

Проф. д-р Сотир Николов Сотиров,

Ректор Бургаски държавен университет „Проф. д-р Асен Златаров“

Дата на утвърждаване: