



ДО

ПРОФ. Д-Р СОТИР НИКОЛОВ СОТИРОВ

РЕКТОРА НА БУРГАСКИ ДЪРЖАВЕН УНИВЕРСИТЕТ

„ПРОФ. Д-Р АСЕН ЗЛАТАРОВ“

АНАЛИТИЧЕН ДОКЛАД – САМООЦЕНКА

за функционирането и зрелостта на системата за вътрешен контрол на
Бургаски държавен университет за 2025 г.

Изготвен на основание:

- *вътрешните правила за организация и функциониране на системата за вътрешен контрол;*
- *годишния процес на самооценка;*
- *управленските решения, контролни практики и резултатите от вътрешни и външни проверки и одити, прилагани през 2025 г.*
- *водещ принцип на СВК: Мониторинг и оценка на ефективността на системата за вътрешен контрол*

Изготвил:

Тихомир Николов Стайков,

Главен експерт методология и вътрешен контрол

Дата: 07.01.2026 г.



ВЪВЕДЕНИЕ

Настоящият аналитичен доклад е изготвен с цел да представи състоянието, функционирането и степента на зрелост на системата за вътрешен контрол в Бургаски държавен университет „Проф. д-р Асен Златаров“ през 2025 г.

Докладът отчита както утвърдените практики, така и идентифицираните предизвикателства и области за подобрене, като поставя акцент върху реалистичната оценка на зрелостта на системата за вътрешен контрол през 2025 г.

Системата за вътрешен контрол е ключов елемент от управлението на университета и осигурява разумна увереност, че дейността на институцията се осъществява в съответствие с приложимото законодателство и вътрешната нормативна уредба, че финансовата и управленската информация е надеждна, пълна и навременна, както и че ресурсите се използват икономично, ефективно и ефикасно, при адекватна защита на активите и информацията.

Докладът не се ограничава до формално описание на въведените контролни механизми, а има за цел да даде оценка за степента на тяхната реална приложимост, интегрираност и устойчивост в управленските и оперативните процеси през 2025 г. В този смисъл акцентът е поставен върху зрелостта на системата за вътрешен контрол като динамичен управленски процес, който се развива и адаптира в условията на променяща се нормативна, организационна и технологична среда.

Настоящият документ има управленски и аналитичен характер и е предназначен да служи като:

- база за изготвяне на годишния доклад за състоянието на системата за вътрешен контрол за 2025 г.;
- аргументационен материал при проверки от контролни и одитни органи;
- инструмент за подпомагане на ръководството при вземане на информирани управленски решения.



За целите на настоящата самооценка „зрялост на системата за вътрешен контрол“ се разбира степента, в която системата функционира като интегриран управленски механизъм, способен не само да установява несъответствия, но и да ги предотвратява, анализира и използва като основание за управленски решения и подобрения.

ЧАСТ ПЪРВА

ОРГАНИЗАЦИОНЕН И УПРАВЛЕНСКИ КОНТЕКСТ ЗА 2025 Г.

1.1. Институционален профил и статут

Бургаски държавен университет „Проф. д-р Асен Златаров“ е държавно висше училище с утвърдена образователна и научноизследователска мисия, изпълняващо функции от съществено значение за социално-икономическото развитие на региона и страната. Университетът осъществява обучение и научна дейност в широк спектър от професионални направления, като обединява академични и административни структури с различен профил и степен на сложност на дейностите.

През 2025 г. университетът функционира в условията на засилени изисквания към публичните висши училища, включително по отношение на качество на образованието, научна продукция, финансово управление, нормативно съответствие и прозрачност на управленските решения. Тези фактори обуславят необходимостта от стабилна, ефективна и зряла система за вътрешен контрол, способна да поддържа устойчивото развитие на институцията.

1.2. Управленски приоритети и мандатна рамка

През 2025 г. управлението на Бургаски държавен университет „Проф. д-р Асен Златаров“ се осъществява в условията на мандатна промяна на ръководството, настъпила вследствие на прекратяване на мандата на предходния ректор преди изтичане на пълния мандатен период, поради настъпване на законово основание. В резултат на проведена изборна процедура и след подписване на договор с Министерството на образованието и науката, новоизбраният ректор встъпва в длъжност през месец септември 2025 г.



Новият ректор продължава изпълнението на утвърдената мандатна програма на предходното ръководство, като завършва четиригодишния мандат, за който програмата е приета. По този начин се осигурява институционална приемственост и се избягва прекъсване в изпълнението на стратегическите цели и приоритети на университета.

В рамките на мандатния период е формиран ректорски екип с пет зам.-ректорски позиции, чрез които са структурирани основните управленски направления на университета. Тази управленска конфигурация е насочена към по-ефективно разпределение на отговорностите, подобряване на координацията между академичните и административните дейности и повишаване на управленския капацитет на институцията.

Приоритетите на ръководството през 2025 г. остават насочени към:

- утвърждаване на институционалната устойчивост и финансова стабилност;
- повишаване на качеството на образователния процес и научноизследователската дейност;
- гарантиране на нормативно съответствие и предвидимост на управленските решения;
- подобряване на прозрачността, отчетността и вътрешната комуникация;
- развитие на човешкия капитал и административния капацитет.

В този контекст системата за вътрешен контрол има ключова роля за осигуряване на стабилност, приемственост и предвидимост на управленските и оперативните процеси, включително в условията на промяна в персоналия състав на висшето ръководство, без промяна в стратегическата посока на развитие на университета и без да се компрометира постигнатото ниво на стабилност и контрол, включително в периоди на управленска промяна.

1.3. Зрелост на системата за вътрешен контрол в условията на управленска приемственост

Системата за вътрешен контрол в Бургаски държавен университет „Проф. д-р Асен Златаров“ е изградена и развивана като устойчив управленски механизъм, който



функционира независимо от персонални промени в ръководството, като същевременно осигурява приемственост и стабилност на основните процеси.

През 2025 г., в условията на промяна в персоналния състав на висшето ръководство, без промяна в стратегическата посока на развитие на университета, системата за вътрешен контрол изпълнява своята ключова роля за:

- поддържане на нормативно съответствие;
- гарантиране на устойчивостта на управленските и оперативните процеси;
- ограничаване на риска от прекъсване или забавяне на дейности;
- подпомагане на новия ректорски екип при упражняване на управленските функции.

Зрелостта на системата за вътрешен контрол се проявява в способността ѝ да осигурява непрекъснатост на контролните дейности, яснота на отговорностите и последователност при прилагането на вътрешните правила, независимо от управленски промени.

Тази степен на зрялост създава условия за устойчиво развитие на университета и предоставя необходимата основа за надграждане на системата за вътрешен контрол в съответствие с бъдещите предизвикателства, без да се компрометира постигнатото ниво на стабилност и контрол.

ЧАСТ ВТОРА

МЕТОДОЛОГИЧНА РАМКА НА САМООЦЕНКАТА НА СИСТЕМАТА ЗА ВЪТРЕШЕН КОНТРОЛ ЗА 2025 Г.

2.1. Цел и обхват на самооценката

Самооценката на системата за вътрешен контрол за 2025 г. има за цел да даде обективна и аргументирана оценка на степента на функциониране, ефективност и зрялост на системата в Бургаския държавен университет „Проф. д-р Асен Златаров“.

Самооценката се изготвя като управленски инструмент, който:



- подпомага ректорското ръководство при вземането на решения;
- служи като основа за изготвяне на годишния доклад за състоянието на СВК;
- осигурява информация за попълване на въпросника на Министерството на образованието и науката;
- подпомага идентифицирането на тенденции, силни страни и области за подобрене.

Обхватът на самооценката включва всички основни процеси и дейности на университета през календарната 2025 г., без да се ограничава единствено до финансовите аспекти, а обхваща управленски, организационни, учебни, научноизследователски и административни процеси.

2.2. Подход и принципи на самооценката

Самооценката за 2025 г. е извършена при прилагане на комбиниран подход, съчетаващ:

- нормативен анализ;
- анализ на вътрешни правила, заповеди и управленски актове;
- анализ на реално приложени контролни практики;
- експертна оценка на идентифицирани рискове и контролни механизми.

При изготвянето ѝ са спазени следните принципи:

- обективност и доказуемост – изводите се базират на документиран факти и практика;
- пълнота – обхванати са всички ключови елементи на СВК;
- проследимост – ясна връзка между самооценката, годишния доклад и отговорите към МОН;
- прагматичност – фокус върху това „как работи системата“, а не само „дали съществува“.

2.3. Източници на информация

Самооценката е изготвена въз основа на информация, предоставена от:

- ректорското ръководство;



- заместник-ректорите;
- деканите на факултети и директорите на колежи и звена;
- административни структури и експерти;
- анализ на постъпили доклади, становища, заповеди, отчети и вътрешни правила.

Ключов източник на информация представляват попълнените въпросници за самооценка, които служат като база за:

- систематизиране на информацията;
- сравнимост между звена;
- идентифициране на повтарящи се проблеми и добри практики.

2.4. Структура на оценката

Самооценката е структурирана в съответствие с утвърдения модел на системата за вътрешен контрол и обхваща следните елементи:

- Контролна среда;
- Управление на риска;
- Контролни дейности;
- Информация и комуникация;
- Мониторинг.

За всеки елемент са анализирани:

- наличието и адекватността на регламентираните правила;
- степента на практическо прилагане;
- ефективността на въведените контролни механизми;
- взаимодействието между отделните елементи на системата.

2.5. Връзка между самооценката и годишния доклад



Самооценката за 2025 г. не представлява самостоятелен формален документ, а функционира като аналитична основа за изготвяне на годишния доклад за състоянието на системата за вътрешен контрол.

Изводите от самооценката ще бъдат използвани за:

- формулиране на ключовите заключения в годишния доклад;
- определяне на тенденции спрямо предходни периоди;
- идентифициране на области за подобрене през следващата година;
- аргументиране на управленски решения и приоритети.

2.6. Ограничения и допускания

Следва да се отчете, че самооценката отразява състоянието на системата към 2025 г., като някои практики са въведени експериментално в отговор на конкретни управленски ситуации. Тези обстоятелства не намаляват стойността на самооценката, а напротив – позволяват тя да отрази реалната динамика на управлението, а не статична картина.

ЧАСТ ТРЕТА

УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА И КОНТРОЛНИ ПРАКТИКИ ПРЕЗ 2025 Г.

3.1. Управление на риска през 2025 г.

През 2025 г. управлението на риска в Бургаския държавен университет „Проф. д-р Асен Златаров“ се прилага като действащ управленски подход, интегриран в процесите по подготовка, обсъждане и вземане на решения на различни нива на управление.

Управлението на риска се реализира чрез:

- анализ на предложения и инициативи;
- изготвяне на експертни становища;
- предварително съгласуване на договори и дейности;
- прилагане на превантивни и коригиращи контролни мерки.

През отчетния период управленските решения системно се основават на преценка на нормативен, финансов, репутационен и организационен риск, като се търси баланс между законосъобразност, ефективност и постигане на стратегическите цели на университета.

През 2025 г. управлението на риска се подпомага от риск регистър и извършен годишен преглед на рисковете, които обобщават вече приложените контролни практики, анализи и управленски изводи. Тяхната роля е да отразят реално функциониращия риск-ориентиран модел и да осигурят систематизация, проследимост и устойчивост на вземаните решения.

Този подход отразява зряло управление на риска, при което практическото прилагане предхожда и определя формализацията, а не обратното.

3.2. Контролна среда, етика и институционални механизми за превенция

Контролната среда през 2025 г. се характеризира с ясно изразен управленски ангажимент към прозрачност, отчетност и превенция на конфликт на интереси, включително на ниво висше ръководство.

В практиката се установи необходимост от ясно разграничаване между:

- въпроси, свързани с етични норми и стандарти;
- вътрешноорганизационни, катедрени и управленски казуси.

В отговор на тази необходимост през 2025 г. е предприето институционално надграждане на контролната среда чрез провеждане на конкурс и избор на университетски омбудсман. След разглеждане на необходимия пакет от документи изборът е утвърден от Академичния съвет.

Въвеждането на институцията „университетски омбудсман“ допринася за:

- по-ефективно разглеждане на сигнали и казуси извън тесния обхват на етичните норми;
- разтоварване на Комисията по етика;

- укрепване на доверието и превенция на управленски и репутационни рискове.

Тези действия показват, че контролната среда през 2025 г. не е статична, а се адаптира спрямо реално възникващи управленски потребности.

3.3. Контролни дейности – превенция, съгласуване и експертен контрол

През 2025 г. контролните дейности се прилагат като взаимно допълваща се система от превантивни, текущи и последващи мерки, насочени към ограничаване на рисковете и гарантиране на законосъобразност и финансова дисциплина.

След встъпването в длъжност на новия ректор се утвърждава практика на задълбочено предварително съгласуване на договори, инициативи и управленски предложения. Постепенно тази практика се превръща в устойчива управленска норма.

Съществен принос има експертната функция „методология и вътрешен контрол“, чрез:

- изготвяне на мотивирани становища;
- идентифициране на рискове;
- предложения за коригиращи действия или допълнителни защитни механизми.

Контролните дейности обхващат широк спектър от процеси, включително:

- договорни отношения;
- граждански договори и командировки;
- организиране на събития и конференции;
- разходи и възнаграждения;
- управление на материална база и ресурси.

Този подход показва преход към превантивен и експертно подплатен контрол, насочен към предотвратяване на проблеми още на етап планиране.

3.4. Информация, комуникация и коригиращи управленски действия



През 2025 г. са идентифицирани затруднения в документооборота, свързани със забавяне и непълна проследимост на документи, включително при процеси по сключване на граждански договори с преподаватели. Това е отчетено като неблагоприятна тенденция с потенциално отражение върху ефективността и контрола.

В резултат на извършен анализ и изготвени становища са предприети целенасочени коригиращи действия, включително:

- започване на работа по внедряване на система за електронен документооборот;
- преустановяване на практиката за сключване на командировки с външни лица;
- въвеждане на нови договорни модели и заявки за пътни разходи;
- стандартизиране на процедури с цел повишаване на прозрачността и проследимостта.

Паралелно с това се извършват анализи и подготвителни дейности, свързани с КСК и планирането на бъдещи инициативи, които интегрират изводите от контрола и самооценката.

Тези действия показват, че установените слабости в информацията и комуникацията се третираат като области за целенасочено подобрене, а не като дефицити.

3.5. Мониторинг, проверки и използване на резултатите

Мониторингът през 2025 г. се осъществява чрез комбинация от външен и вътрешен контрол, включително проверки, анализи и последващи управленски действия, обхващащи както финансови, така и нефинансови аспекти на дейността.

През отчетния период са извършени:

- проверки от Сметната палата във връзка с годишния отчет и по подаден сигнал, при които не са установени нарушения;

- проверки и верификации по проекти от управляващи органи, свързани с допустимост на разходи, спазване на договорни условия и изпълнение на индикатори;
- акредитационни процедури и оценки от акредитационни комисии по линия на Национална агенция за оценяване и акредитация;
- вътрешни проверки по различни направления;
- създаване на временни комисии за разглеждане на конкретни работни казуси, при които са предприети строги и адекватни мерки;
- комисии за преразпределение на кабинети и ресурси с ясно определени критерии и процедури.

Резултатите от външния и вътрешния мониторинг се използват не само за отчетност, а като основание за коригиращи действия, управленски решения и планиране, включително за усъвършенстване на вътрешните правила и процеси.

Комбинираният ефект от различните форми на мониторинг допринася за повишаване на надеждността и зрелостта на системата за вътрешен контрол и за устойчивото управление на рисковете в университета.

3.6. Връзка между управлението на риска, контрола и планирането

Резултатите от управлението на риска, контролните дейности и мониторинга през 2025 г. се използват като информационна и аналитична основа за управленското планиране.

По този начин системата за вътрешен контрол функционира като затворен управленски цикъл:

анализ → контрол → мониторинг → управленски решения → планиране.

Това потвърждава наличието на последователна управленска политика, при която контролът и управлението на риска подпомагат устойчивото развитие на университета.

ЧАСТ ЧЕТВЪРТА

ИЗВОДИ, ТЕНДЕНЦИИ И ОБЛАСТИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ

4.1. Обобщена оценка на зрелостта на системата за вътрешен контрол

Като обобщение на извършената самооценка може да се заключи, че през 2025 г. системата за вътрешен контрол в Бургаския държавен университет „Проф. д-р Асен Златаров“ функционира на ниво на утвърдена управленска практика, а не като формален набор от правила.

Характерно за периода е, че:

- контролът се прилага превантивно;
- управлението на риска е интегрирано в решенията;
- резултатите от мониторинга се използват за корекции и планиране;
- ръководството демонстрира последователна управленска воля.

Наред с това, самооценката показва, че системата се намира в активен етап на надграждане, при който силните страни съжителстват с ясно разпознаваеми напрежения и области за развитие.

4.2. Основни положителни тенденции

През 2025 г. се открояват следните устойчиви тенденции:

- Преминаване от формален към реален контрол – решенията все по-често се базират на анализи, становища и предварително съгласуване;
- Засилване на превантивния подход – рискът се идентифицира преди поемане на ангажименти, а не след възникване на проблеми;
- Институционализиране на етични и защитни механизми – чрез въвеждането на университетски омбудсман и ясно разграничаване на етичните и управленските казуси;
- Разширяване на обхвата на контрола – включително върху нетипични дейности (проекти, събития, командировки, разпределение на ресурси);

- Използване на външния контрол като ресурс – проверки от Сметната палата, управляващи органи и акредитационни комисии по НАОА се използват за потвърждение и подобряване, а не само за отчетност.

Тези тенденции показват движение към по-зрял, устойчив и аналитично подплатен модел на управление.

4.3. Идентифицирани системни напрежения и слабости

Наред с положителните резултати, самооценката ясно очертава реални системни напрежения, които не следва да бъдат подценявани:

Натоварване и концентрация на контролни функции

Значителна част от експертния контрол и методологичната тежест е концентрирана в ограничен кръг от ключови функции и лица. Това създава:

- риск от претоварване;
- зависимост на системата от индивидуален капацитет;
- уязвимост при отсъствие или смяна на експертен ресурс.

Неравномерност в прилагането на контролните практики

Въпреки общата рамка, се наблюдават различия между отделни звена по отношение на:

- своевременност на документирането;
- качество на подготовката на предложения;
- спазване на утвърдените процедури.

Тази неравномерност не е системна грешка, но изисква целенасочено управление.

Проблеми в документооборота и информационните потоци

Забавяне и загуба на документи, включително при рутинни процеси (граждански договори, заявки, командировки), представляват реален риск за:

- ефективността;
- проследимостта;

- навременността на контрола.

Този проблем е идентифициран и вече се адресира, но към 2025 г. остава съществено предизвикателство.

Висока динамика на управленските процеси

Промени в ръководството, паралелни проекти, акредитационни процедури и проверки увеличават сложността на управленската среда и изискват:

- по-добра координация;
- допълнително укрепване на административния капацитет;
- по-ясни стандарти за приоритизация.

4.4. Области за подобрене и управленски фокус

На база на установените тенденции и напрежения се очертават следните ключови области за подобрене:

1. Допълнително институционализиране на управлението на риска, включително чрез по-широко ангажиране на структурните звена;
2. Разширяване и разпределение на експертния капацитет, така че контролът да не зависи от ограничен брой функции;
3. Ускоряване на дигитализацията, особено в частта документооборот и проследимост;
4. Уеднаквяване на практиките между звената, чрез обучения, указания и целеви проверки;
5. По-ясно интегриране на резултатите от самооценката в планирането, включително в бюджетния процес и при определяне на управленски приоритети.

Изводите в настоящата самооценка се основават на анализ на конкретни управленски решения, вътрешни проверки, външни одити и акредитационни процедури, приложени през 2025 г., като практическите измерения на системата за вътрешен контрол са интегрирани в аналитичната оценка, а не представени като отделно описателно равнище.

4.5. Заключителна оценка



Самооценката за 2025 г. показва, че системата за вътрешен контрол в университета не е „перфектна“, но е функционираща, развиваща се и управлявана съзнателно.

Силната страна на системата не е в липсата на проблеми, а в способността:

- да ги разпознава;
- да ги анализира;
- да предприема целенасочени управленски действия.

Това поставя университета в позиция на зрял публичен субект, който използва вътрешния контрол като инструмент за развитие, а не като формално изискване.