ПЕТА НАЦИОНАЛНА СРЕЩА – КРЪГЛА МАСА ПО ВЪТРЕШЕН КОНТРОЛ

БУРГАС 2026 г.

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

Основна разлика между наличие (дизайн) и ефективност на една контролна дейност се състои в това дали контролът е правилно създаден на хартия и може да работи спрямо това дали той действително работи и постига целта си в практиката (ефективност).

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

Характеристика	Наличие (Дизайн)	Ефективност
Какво означава?	Контролът съществува като правило, процедура, софтуерна настройка или одобрен процес.	Контролът се прилага последователно, правилно и от оторизирани лица при всяка трансакция.
Основен въпрос	„Имаме ли подходящо правило/инструмент за този риск?“	„Следва ли се това правило и спира ли реално грешките?“
Пример	Има писмена процедура, според която всяко плащане над 5 000 лв. изисква два подписа от управители.	Одитът показва, че през годината всички плащания над 5 000 лв. наистина имат по два подписа, без изключения.
Кога липсва?	Ако изобщо няма правило или ако правилото е толкова лошо замислено, че не може да спре риска.	Ако правилото съществува, но служителите го пренебрегват или софтуерът бъде заобикалян.

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

- **НАЛИЧИЕ**

За да се отчете, че дадена контрола е налична, тя трябва да е подходящо проектирана. Това означава, че ако се изпълнява по план, контролата е напълно способна да предотврати или открие навреме грешки, измами или системни сривове.

Как се проверява: Чрез преглед на политики, интервюта със служители (дали знаят за контролата) и проследяване на една трансакция, за да се потвърди, че процесът съществува.

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

❖ ЕФЕКТИВНОСТ

Една контрола може да е перфектно проектирана на хартия, но да е напълно неефективна на практика. Оперативната ефективност доказва, че контролът функционира непрекъснато във времето.

Как се проверява: Чрез извадка от документи за по-дълъг период. Извършва се проверка например на 25 или 50 случайни трансакции, за да се увери, че контролът е задействан безпогрешно при всяка една от тях.

За да минимизирате рисковете в една организация, контролът трябва да притежава и двете характеристики – първо да бъде правилно проектиран (наличен) и след това постоянно прилаган (ефективен).

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

Дизайнът на контрола в бюджетната организация (известен още като проектиране на СФУК) представлява процеса по структуриране и разписване на конкретни правила, процедури и роли, които да гарантират законосъобразно, ефикасно и икономично управление на публичните средства.

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

Дизайнът на контролните системи не е стандартен шаблон, а се адаптира към спецификата на организацията чрез следните фази:

- Дефиниране на целите: Ясно определяне на стратегическите, оперативните и финансовите цели на ведомството/организацията.
- Идентифициране и оценка на рисковете (Риск-мениджмънт): Анализират се събитията, които могат да попречат на целите (напр. риск от нерегламентирани разходи, забавяне на обществени поръчки, софтуерни сривове). Дизайнът на контрола се прави така, че да отговори точно на тези рискове.

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

- Разписване на „Одитна пътека“: Това е ядрото на дизайна. Тя представлява хронологично описание на етапите, през които преминава всяка операция (от възникване на необходимост до плащане), като ясно се посочва кой изпълнява, кой контролира, какви документи се създават и къде се архивират.
- Внедряване на контролни дейности: Определяне на специфичните механизми за проверка (кой одобрява, кой проверява наличностите, кой има достъп до софтуера).

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

Принцип в дизайна	Какво означава на практика?	Пример
Разделение на отговорностите	Един и същ служител не може едновременно да заявява разход, да го одобрява, да го плаща и да го осчетоводява.	Служителят „Х“ иска закупуване на лаптоп, Финансовият контрольор проверява бюджета, Директорът одобрява, а Счетоводителят плаща.
Система на двойния подпис	Всяко финансово задължение или плащане изисква подписите на две лица	Подпис 1: Ръководителят на организацията. Подпис 2: Лицето, отговорно за счетоводните записвания
Процедури за предварителен контрол	Контролът се проектира така, че да се задейства преди всяко решение/действие.	Финансовият контрольор документира осъществения предварителен контрол
Ограничаване на достъпа	Физически и софтуерни ограничения до активите и информацията.	Пароли за достъп до СЕБРА (Системата за електронни бюджетни разплащания); сейфове за ценни книжа; пропускателен режим

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

Документи, с които се оформя дизайнът на контрола

Дизайнът на СФУК се материализира в набор от вътрешни актове, утвърдени със заповед на ръководителя:

1. Стратегия за управление на риска: Описва как организацията идентифицира и оценява рисковете си.

2. Вътрешни правила за финансово управление и контрол: Основният наръчник на организацията, описващ процесите и одитните пътеки.

3. Правила за документооборота: Регламентират пътя на финансово-счетоводните документи от тяхното постъпване до архивирането им.

4. Етичен кодекс на служителите: Укрепва контролната среда и почтеността.

5. Контролни листове: Практически бланки, които контрольорите попълват, за да удостоверят, че са извършили всички задължителни проверки (напр. проверено ли е наличието на бюджетен кредит, съответства ли цената на пазарната и т.н.).

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

Оценка на дизайна на контрола

При одит/проверка се оценява първо дизайна на контрола (дали правилата на хартия са правилно замислени), а след това и неговото изпълнение (дали служителите действително ги спазват).

Ако дизайнът е лош (напр. липсва разделение на отговорностите), системата е уязвима, дори служителите да са добросъвестни.

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

Основната разлика между наличие и ефективност на контрола в една бюджетна организация се състои в разграничението между формалното съществуване на правилата на хартия и реалния им принос за предотвратяване на нарушения, грешки и злоупотреби.

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

Основен въпрос: Има ли разписани правила и процедури?

Вършат ли работа тези правила и спазват ли се реално?

Къде се проверява?

В документите: Вътрешни правила, одитни пътеки, заповеди, длъжностни характеристики.

В практиката: Чрез тестване на реални операции, интервюта със служители, проверка на за забавяния или грешки.

Фокус на проверката:

Дизайнът на системата.

Проверява се дали са заложени задължителните елементи по ЗФУКПС (напр. двоен подпис).

Оперативното функциониране.

Проверява се дали контролът улавя и спира рисковете навреме.

Примерен сценарий

Организацията има утвърден Контролен лист за предварителен контрол преди извършване на разход.

Финансовият контрольор реално проверява фактурите и наличностите по бюджета, преди да подпише (а не подписва "на сляпо").

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

Наличие на контрола

Наличието означава, че ръководството на бюджетната организация е изпълнило законовото си задължение да проектира и внедри Система за финансово управление и контрол (СФУК).

Признаци за наличие:

Наличие на утвърдени системи за двоен подпис, разписани одитни пътеки, назначени финансови контрольори, раздадени софтуерни права за достъп.

Рискът при само "наличие": Контролната система може да съществува само като "куха" административна структура, създадена с цел да се отчете дейност пред Министерството на финансите.

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

Ефективност на контрола

Ефективността показва доколко контролът постига целите си – да пази публичния ресурс, да гарантира точност на отчетите и да спазва законите. Контролът е ефективен само тогава, когато функционира непрекъснато и се прилага точно така, както е проектиран.

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

Признаци за ефективност:

Финансовите контроли улавят опити за дублирани плащания; договорите не надхвърлят бюджетните кредити; вътрешните грешки се засичат и коригират преди външния одит; служителите разбират защо попълват контролните документи, а не го правят механично.

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

Условие за ефективност:

Един контрол не може да бъде ефективен, ако изобщо липсва. Следователно наличието е задължителна предпоставка за ефективността.

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

Пример: Процес: **Управление и плащане на доставчици**

Контрола 1: Разделение на задълженията

- Наличие (Дизайн): В счетоводната политика и в настройките на счетоводната програма е заложено правило: служителят, който въвежда фактурата от доставчика, не може да бъде същият служител, който нарежда плащането в банката. Дизайнът е отличен, защото предотвратява възможността един човек да открадне пари чрез фиктивна фактура.
- Ефективност: Одитът установява, че през летния отпускарски период счетоводител А е дал своята парола и електронен подпис на счетоводител Б, за да "върви работата". В резултат, счетоводител Б е въвеждал и плащал фактури сам.

Извод: Контролът е наличен, но в този период е бил оперативно неефективен.

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

Контрола 2: Тристранно засичане

- Наличие (Дизайн): Преди счетоводството да одобри фактура за плащане, системата или счетоводителят трябва автоматично да засече три документа: Поръчка за покупка = Складова разписка (Приемен документ) = Фактура от доставчика (за съвпадение на количества и цени).

- Ефективност (В практика): Одиторът взема извадка от 30 платени фактури за годината. При 5 от тях се оказва, че количествата във фактурата са били по-високи от реално получените в склада, но счетоводната програма не сигнализира за грешки и/или при въведена контрола в счетоводния софтуер счетоводителят е натиснал бутон "заобикаляне на грешката", за да не бави плащането.

Извод: Контролът е наличен, но е неефективен, защото служителите го заобикалят

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

Контрола 3: Одобрение на банкови детайли на доставчици

🛠 Наличие (Дизайн): При промяна на банковата сметка на доставчик в системата, новият IBAN се въвежда от счетоводител, но се активира само след задължително потвърждение по телефон с официално лице от фирмата-доставчик и се подписва от Главния счетоводител.

🏃 Ефективност (В практика): Проверяват се всички 12 промени на банкови сметки през годината. За всяка една от тях има приложен писмен протокол от телефонния разговор и електронен подпис на Главния счетоводител.

Извод: Контролът е и наличен, и оперативно ефективен

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА



Как от счетоводството се доказва "Ефективност" пред одиторите?

За разлика от наличието (където показвате разпечатана процедура), ефективността се доказва само с одиторска следа.

Това са:

- Дигитални логове (кой, кога и от кой IP адрес е одобрил трансакцията).
- Физически или електронни подписи върху счетоводните документи.
- Документирани контроли за засечки (напр. подписан протокол от месечно засичане на банкови извлечения с Главна книга).

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

Процес: **Възлагане на обществени поръчки**

При обществените поръчки заложените контроли са изключително строги, тъй като процесът се регулира от Закона за обществените поръчки (ЗОП) и е обект на проверки освен от вътрешните одитори на организацията и от АДФИ (Агенция за държавна финансова инспекция) и Сметната палата. Тук грешките или умишлените нарушения могат да доведат до тежки финансови корекции и прекратяване на проекти.

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

Ето как се отразява разликата между наличие и ефективност в три критични фази на процеса по обществени поръчки:

Контрола 1: Проверка на Квалификационните изисквания и липса на основания за отстраняване (чл. 54 и чл. 55 от ЗОП)

🛠 **Наличие** (Дизайн): В Правилника за вътрешния оборот на ведомството/фирмата е разписано, че назначената комисия за оценка е длъжна да провери истинността на декларираните обстоятелства в ЕЕДОП на класирания на първо място участник (напр. липса на данъчни задължения, съдебно минало), като изиска официални документи или направи справка в публични регистри, преди сключване на договора.

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

Ефективност (В практика): Одитът на конкретна поръчка установява, че договорът е сключен, но в досието липсват свидетелства за съдимост на управителите на фирмата-спечелил, а в деня на подписване фирмата е имала публични задължения към НАП. Комисията е бързала и е пропуснала проверката.

Извод: Контролът е наличен като нормативно изискване и вътрешно правило, но е оперативно неефективен, защото комисията не го е изпълнила.

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

Контрола 2: Предотвратяване на Конфликт на интереси (чл. 103 от ЗОП)

 **Наличие** (Дизайн): Всеки член на комисията за разглеждане, оценка и класиране е длъжен да подпише декларация за липса на конфликт на интереси (по чл. 103, ал. 2 от ЗОП) веднага след като научи имената на участниците и преди да започне разглеждането на офертите.

 **Ефективност** (В практика): При проверка се установява, че всички членове са подписали декларациите (формално наличие). Но одитът разкрива, че председателят на комисията е братовчед на собственика на фирмата, спечелила поръчката, което не е декларирано.

Извод: Контролът е наличен (декларацията съществува физически), но е бил неефективен, тъй като не е попречил на лице в конфликт на интереси да оценява офертите (липсвал е последващ механизъм за кръстосана проверка на свързани лица).

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

Контрола 3: Контрол върху Изпълнението и Приемането на договора (Инвеститорски контрол)

🛠 **Наличие** (Дизайн): В договора за строителство/доставка е заложено, че плащанията към изпълнителя се извършват само след подписване на Протокол за приемане (напр. Акт 19) от определено от възложителя отговорно лице (надзорник/инженер), което лично проверява обема и качеството на свършената работа.

🏃 **Ефективност** (В практика): Одиторите проверяват досието на поръчката и виждат, че за всяко плащане има подписан тристранен протокол и подробна количествено-стойностна сметка. При физическа проверка на място (или чрез техническа експертиза) се доказва, че описаните 1000 кв.м. асфалт действително са положени и дебелината им отговаря на заложеното в проекта.

Извод: Контролът е и наличен, и оперативно ефективен

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

⚠ Рискове при одит на Обществени поръчки

При обществените поръчки проверяващите органи (АДФИ, Одит на средствата от ЕС, Сметна палата, вътрешен одит) най-често откриват, че дизайнът (наличието) е перфектен (защото копира текстовете от ЗОП), но ефективността куца.

Най-честите примери за неефективност са:

- ***Дискриминационни критерии:*** Формално има одобрени технически спецификации, но те са преписани от каталога на конкретна марка/фирма, което ограничава конкуренцията.
- **Формално приемане на работата:** Подписване на приемателни протоколи за извършени услуги или доставени софтуери в последния ден на годината (за да се усвоят бюджетните средства), без реално дейностите да са приключили.

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

Процес: 📦 **Дълготрайни активи и материални запаси (Наличност и Оценка)**

Една от най-важните проверки е във връзка с уверението, че активите в баланса реално съществуват и не са надценени.

- Инвентаризация: Извършва се проверка на пълния пакет документи от годишната инвентаризация – заповед, инвентаризационни описи (разписани от комисията и МОЛ), сравнителни ведомости и протоколи за резултатите (брак, липси, излишъци).
- Преоценка и обезценка: Извършва се проверка на протоколи за тестване на активите за обезценка (особено за залежали или морално остарели стоки/материали).
- Амортизационни планове: Извършва се проверка за съответствие на Амортизационния план с данните от главната книга и оборотите по счетоводните сметки от гр. 24.

ДИЗАЙН НА КОНТРОЛА

💰 **Процес:** Вземания, задължения и парични средства (Потвърждение на салда)

Това е една от най-важната информация за проверка на оперативната ефективност на контрола.

- Писма за потвърждение на салда : Извършва се проверка на списъка с изпратените и получените потвърдителни писма от клиенти и доставчици. Извършва се също така и проверка на обратните разписки или имейли. За нерегулираните разлики трябва да има писмени обяснение.
- Банкови извлечения: Извършва се проверка на банковите извлечения към 31.12. за всички сметки (в евро и валута), както и банковите засичания, ако има операции в края на годината, които са отразени в банката, но не и в счетоводството (или обратното).
- Каса: Извършва се проверка на протокола от инвентаризацията на касата към 31.12.

ПРАВИЛНО ЛИ Е ПРОЕКТИРАНА КОНКРЕТНА КОНТРОЛНА ДЕЙНОСТ

За да разберем дали една конкретна контролна дейност е проектирана правилно, тя трябва да бъде оценена по отношение на нейния дизайн (още преди да се тества дали работи на практика).

Правилно проектираната контрола е тази, която е способна ефективно да предотврати или открие и коригира грешки и рискове.

Основни стъпки и критерии за извършване на анализ:

1. Ясна връзка между риск и контрола (Целенасоченост)

- Покрива ли конкретен риск? Контролната дейност не трябва да съществува сама за себе си. Трябва да има ясна и директна връзка между риска, който се опитвате да смекчите, и целта на контролата.
- Какъв е нейният характер? Определете дали контролата е превантивна (спира грешката преди да се случи) или детективна (открива грешката след като е станала). Превантивните контроли обикновено са по-силни, но добрият дизайн често изисква комбинация от двете.

ПРАВИЛНО ЛИ Е ПРОЕКТИРАНА КОНКРЕТНА КОНТРОЛНА ДЕЙНОСТ

2. Елементи на дизайна („Методът на Киплинг“)

За да е правилно проектирана, в описанието и матрицата на контролите трябва да има ясен отговор на следните въпроси:

- **Кой:** Посочено ли е конкретно длъжностно лице, което изпълнява контролата? Има ли то необходимата квалификация, опит и авторитет?
- **Какво:** Описани ли са точните действия, които се извършват (напр. проверка на съответствие, подписване, софтуерно съпоставяне)?
- **Кога:** Определена ли е честотата на изпълнение (ежедневно, ежемесечно, при всяка трансакция)?
- **Къде:** Ясно ли е в коя система или на кой етап от процеса се случва контролата?
- **Защо:** Разбира ли изпълнителят каква е целта на контролата и какво би се случило, ако я прескочи?

ПРАВИЛНО ЛИ Е ПРОЕКТИРАНА КОНКРЕТНА КОНТРОЛНА ДЕЙНОСТ

3. Разделение на задълженията

- Контролата не е добре проектирана, ако едно и също лице може да извърши трансакцията (или операцията) и след това само да контролира/одобри собствената си работа.
- Проверете дали има конфликт на интереси в процеса.

ПРАВИЛНО ЛИ Е ПРОЕКТИРАНА КОНКРЕТНА КОНТРОЛНА ДЕЙНОСТ

4. Автоматизация и надеждност

- Ръчна или автоматизирана е? Автоматизираните контроли (напр. системата не позволява въвеждане на отрицателна сума или липсващо ЕГН) са много по-силно проектирани, тъй като при тях липсва човешкият фактор (умора, разсейване).
- Ако контролата е ръчна, предвидени ли са ясни инструкции (процедури) за нейното изпълнение?

ПРАВИЛНО ЛИ Е ПРОЕКТИРАНА КОНКРЕТНА КОНТРОЛНА ДЕЙНОСТ

5. Действия при установяване на отклонения

Контролата е с дефектен дизайн, ако казва какво се проверява, но неописва какво се прави, ако се открие грешка.

Трябва да има ясен протокол: Към кого се ескалира проблемът? Къде се регистрира? Как се коригира грешката?

6. Доказуемост

Правилно проектираната контрола винаги оставя следа. Това може да е електронен лог в системата, подпис върху документ, имейл с одобрение или чек-лист. Ако една контрола не оставя следи, нейният дизайн е слаб, защото по-късно не може да бъде тествана или одитирана.

ПРАВИЛНО ЛИ Е ПРОЕКТИРАНА КОНКРЕТНА КОНТРОЛНА ДЕЙНОСТ

Пример: За да бъде правилно проектирана една **контролна дейност от тип „Одобрение на разход“ (в ТД)**, тя трябва да гарантира, че организацията не плаща за несъществуващи, неточни, нецелесъобразни или неразрешени стоки и услуги.

Ето как би могло да изглежда дизайна на тази контрола, разделен на конкретни критерии и стъпки:

ПРАВИЛНО ЛИ Е ПРОЕКТИРАНА КОНКРЕТНА КОНТРОЛНА ДЕЙНОСТ

Критерий	Правилен дизайн (Как трябва да бъде)	Грешен/Слаб дизайн (Червени флагове)
👑 **Права и лимити**	Има ясна **Матрица на нивата на одобрение** (напр. ръководителя на отдел одобрява до 5 000 лв., финансов директор до 20 000 лв., СД над 20 000 лв.).	Всеки мениджър може да одобрява суми без ограничение в размера.
🧩 **Принцип на „3-те съвпадения“ (3-way matching)**	Преди одобрение на плащането се съпоставят 3 документа: **Заявка/Договор + Приемо-предавателен протокол (или стокова разписка) + Фактура**.	Разходът се одобрява само на база получена фактура, без проверка дали стоката изобщо е пристигнала.
🚫 **Разделение на задълженията (SoD)**	Лицето, което **заявява** разхода (напр. купува лаптоп), е различно от лицето, което **одобрява** плащането (напр. IT директор или Финансов отдел).	Един и същ служител поръчва стоката, приема я в склада и сам одобрява плащането към доставчика.
🗓️ **Навременност**	Одобрението се случва **преди** да е поет ангажиментът към доставчика (чрез одобрена заявка за покупка) или най-късно **преди** извършване на плащането.	Разходът се одобрява „на задна дата“, след като парите вече са преведени.
🗀 **Доказуемост (Audit Trail)**	Одобрението става през ERP/счетоводна система или чрез цифров подпис в официална платформа. Оставя се ясен електронен печат: *Кой, Кога и Какво* е одобрил.	Устни одобрения по телефона, в чат приложения (Viber/WhatsApp) или хв

ПРАВИЛНО ЛИ Е ПРОЕКТИРАНА КОНКРЕТНА КОНТРОЛНА ДЕЙНОСТ

Пример: За да бъде правилно проектирана контролната дейност **„Извършване на инвентаризация“,** тя трябва да гарантира, че активите на организацията (материални запаси, стоки, дълготрайни активи) действително съществуват, намират се в добро състояние, няма липси или излишъци, а счетоводните данни отразяват реалността.

ПРАВИЛНО ЛИ Е ПРОЕКТИРАНА КОНКРЕТНА КОНТРОЛНА ДЕЙНОСТ

Критерий	Правилен дизайн (Как трябва да бъде)	Грешен/Слаб дизайн (Червени флагове)
Разделение на задълженията (SoD)	Членовете на инвентаризационната комисия са **независими лица** (напр. от друг отдел). МОЛ (Материално отговорното лице) присъства, за да дава обяснения, но **няма право да брои и да попълва** инвентаризационните описи.	МОЛ-ът (напр. управителят на склада) сам преброява стоката и сам попълва документите.
Принцип на „Сляпото броене“ (Blind count)	На комисията се дава списък с наименованията и местоположенията на активите, но **без счетоводните количества**. Те трябва да преброят всичко на чисто, без да се подвеждат по документите.	На комисията се дава счетоводна разпечатка с количествата и те просто слагат отметки „Да“, без реално да броят.
Обхват и честота	Инвентаризацията се прави регулярно (по закон поне веднъж годишно, но за рискови стоки – ежемесечно/на тримесечие), както и задължително при **смяна на МОЛ** или извънредни събития (кражба, бедствие).	Инвентаризация се прави „на хартия“ в края на годината, без реално посещение на обектите.
Идентификация на активите	Всички дълготрайни активи имат **инвентарни номера (баркодове/QR кодове)**. При броенето се отчита не просто „има 5 бюра“, а се засича конкретният инвентарен номер и състоянието на актива.	Активите нямат маркировка, което позволява дублиране или подмяна на скъпа техника със стара.
Доказуемост (Audit Trail)	Описите се подписват на място (на хартия или дигитално) от всички членове на комисията и МОЛ веднага след приключване на броенето в дадена зона.	Документите се попълват и подписват дни по-късно в офиса „по памет“.

ПРАВИЛНО ЛИ Е ПРОЕКТИРАНА КОНКРЕТНА КОНТРОЛНА ДЕЙНОСТ

Стъпки за проверка: Как да разберем дали контролата работи на хартия?

Преди да пуснете комисията в склада или офиса, проверете дали писмената ви инструкция за инвентаризация покрива следните задължителни фази на дизайна:

1. Подготвителна фаза (Замразяване на процесите)

- Проблем: Ако по време на броенето се получават нови стоки или се извършват продажби/експедиции, софтуерните салда ще се променят и резултатът ще е грешен.
- Правилен дизайн: Процедурата трябва да изисква „стопиране на движенията“ (системно и физическо) по време на инвентаризацията. Ако това е невъзможно, трябва да има обособена „карантинна зона“ за новопристигнали стоки, които не се броят.

ПРАВИЛНО ЛИ Е ПРОЕКТИРАНА КОНКРЕТНА КОНТРОЛНА ДЕЙНОСТ

2. Фаза на изпълнение (Методология на броене)

- Правилен дизайн: Контролата трябва да дефинира ясен маршрут (напр. от ляво надясно, от горе надолу).
- Двойно броене: За скъпи или рискови активи дизайнът трябва да изисква две независими преброявания от два различни екипа. Ако резултатите им съвпаднат, количеството се приема.

3. Последваща фаза (Действия при отклонения)

Контролата има дефектен дизайн, ако приключва с подписването на протокола. Правилно проектираната контрола описва точно какво се случва при разминавания:

- Обяснения: Изискват се писмени обяснения от МОЛ за липсите/излишъците в рамките на X дни.

ПРАВИЛНО ЛИ Е ПРОЕКТИРАНА КОНКРЕТНА КОНТРОЛНА ДЕЙНОСТ

Възлагането на обществени поръчки е сред най-високорисковите и нормативно регулирани процеси във всяка организация. Тук контролните дейности не просто предпазват от грешки, но и защитават институцията от финансови корекции, глоби от АОП, Сметната палата или АДФИ, както и от съдебни обжалвания.

Правилният дизайн на вътрешния контрол по Закона за обществените поръчки (ЗОП) обхваща целия цикъл на поръчката: от планирането до изпълнението на договора.

ПРАВИЛНО ЛИ Е ПРОЕКТИРАНА КОНКРЕТНА КОНТРОЛНА ДЕЙНОСТ

Етап от процеса	Правилен дизайн (Как трябва да бъде)	Грешен/Слаб дизайн (Червени флагове)
1. Планиране и прогнозиране	Използва се **двоен контрол при определяне на прогнозната стойност**. Тя се базира на реални пазарни консултации или исторически данни, засичайки се с бюджета на ведомството.	Прогнозната стойност се определя „на око“, което води до риск от умишлено разделяне на поръчки с цел избягване на по-строги процедури (т.нар. *„изкуствено разделяне“*).
2. Технически спецификации	Спецификациите се изготвят от експерти в съответната област и преминават през **задължителен предварителен правен и съответствен контрол**. Проверява се за скрити дискриминационни условия.	Техническите изисквания се копират от брошура на конкретна марка/доставчик, което автоматично нарушава принципа на свободна конкуренция.
3. Оценка и Избор (Комисия)	Членовете на комисията подписват декларации за липса на конфликт на интереси (чл. 103 от ЗОП) *преди* да получат достъп до офертите. Включват се **външни или независими оценители** за сложните поръчки.	Проектантите на заданието участват като единствени оценители без външен поглед; декларациите се подписват формално в края на процедурата.
4. Работа в ЦАИС ЕОП	Всички действия се извършват **изцяло през електронната платформа ЦАИС ЕОП**, а достъпът до профилите е строго персонален и защитен.	Служителите споделят един общ профил или споделят КЕП (квалифициран електронен подпис) за улеснение, което компрометира сигурността и проследимостта.
5. Договаряне и Изпълнение	Проектът на договор се проверява от финансовия контрольор **преди подписване**. Всяко последващо изменение (анекс) преминава през строг тест за съответствие с чл. 116 от ЗОП (допустими изменения).	Договорът се подписва без съгласуване на крайните промени, или се сключват анекси за допълнителни дейности без правно основание.

ПРАВИЛНО ЛИ Е ПРОЕКТИРАНА КОНКРЕТНА КОНТРОЛНА ДЕЙНОСТ

За да разберем дали контролата ни е проектирана правилно на хартия е добре да приложим следните златни правила:

1. **Принципът „Четири очи“**
2. **Никое ключово решение в процеса на възлагане на обществената поръчка не трябва да се взема еднолично.**

Пример за добър дизайн: Експертът "А" изготвя методиката за оценка, Юристът "Б" я проверява за законосъобразност, а Финансовият контрольор "В" потвърждава наличието на осигурено финансиране, преди Ръководителят да одобри решението за откриване.

ПРАВИЛНО ЛИ Е ПРОЕКТИРАНА КОНКРЕТНА КОНТРОЛНА ДЕЙНОСТ

2. Ясен регламент за реакция при отклонения (Повторяемост на грешките)

Контролата има слаб дизайн, ако просто констатира грешки, без да променя процеса.

- Пример за добър дизайн: Ако юристът открие дискриминационно условие в техническата спецификация, вътрешните правила трябва ясно да разписват, че преписката се връща на заявителя за задължителна преработка със срок и писмени мотиви, а не просто да се „затвори си за очите“ в името на бързината.

ПРАВИЛНО ЛИ Е ПРОЕКТИРАНА КОНКРЕТНА КОНТРОЛНА ДЕЙНОСТ

3. Пълна проследимост и досие на поръчката

Дизайнът трябва да изисква всяка стъпка (електронни съобщения, доклади, вътрешни съгласувателни листове и др.) да се архивира в хронологично Досие на обществената поръчка (в ЦАИС ЕОП или на хартиен/електронен носител). Ако липсва документална връзка между констатацията на финансовия контрол и крайното решение, контролата е неефективна.

ПРАВИЛНО ЛИ Е ПРОЕКТИРАНА КОНКРЕТНА КОНТРОЛНА ДЕЙНОСТ

Пример: Изплащане на заплати

Изплащането на работни заплати е критичен процес с висока честота и нулева толерантност към грешки. Правилният дизайн на тази контролна дейност трябва да предпази организацията от три основни риска: финансови загуби (плащане на несъществуващи служители или грешни суми), правни санкции (от Инспекцията по труда или НАП) и информационни пробиви (изтичане на лични данни и размери на възнагражденията).

ПРАВИЛНО ЛИ Е ПРОЕКТИРАНА КОНКРЕТНА КОНТРОЛНА ДЕЙНОСТ

Етап от процеса	Правилен дизайн (Как трябва да бъде)	Грешен/Слаб дизайн (Червени флагове)
1. Входни данни (Присъствени форми)	Възнагражденията се изчисляват въз основа на **одобрени от преките ръководители графици, заповеди за отпуск/болнични и форми 76 (присъствени списъци)**.	ТРЗ специалистът нанася дните и часовете „по памет“ или без писмено потвърждение от мениджърите на отдели.
2. Разделение на задълженията (SoD)	Лицето, което **въвежда новите служители и заплати** в ТРЗ софтуера (напр. Човешки ресурси), е различно от лицето, което **изчислява ведомостта** (ТРЗ счетоводител), и от лицето, което **одобрява банковия превод** (Управител/Финансов директор).	Един и същ служител сам назначава хора в системата, пресмята заплатите им и изпраща банковия файл за плащане. *(Риск от служители-призраци)*.
3. Сравнителен анализ (Variance Analysis)	Преди финализиране на плащането се извършва **автоматичен или ръчен съпоставителен тест** между текущия и предходния месец. Всяко отклонение над 5% за конкретен служител изисква писмено обяснение (напр. бонус, извънреден труд, напускане).	Ведомостта се приема за вярна без общ поглед върху динамиката на разходите за персонал спрямо миналия месец.
4. Банково плащане	Банковият файл (.xml или .txt), генериран от ТРЗ софтуера, се качва директно в онлайн банкирането без възможност за ръчна замяна на IBAN номера. Прилага се **двоен електронен подпис (4 очи)** в банката.	Сумите се въвеждат ръчно в онлайн банкирането една по една, или банковият файл се генерира и импортира от служител, който има и права за самостоятелно плащане.
5. Конфиденциалност (GDPR)	Фишовете за заплати се изпращат по имейл в **криптиран формат с парола** (напр. ЕГН на служителя) или се достъпват през личен защитен профил в портал за самообслужване.	Фишовете се разпечатват и оставят на общо достъпно място в офиса или се изпращат като обикновени PDF файлове.

ПРАВИЛНО ЛИ Е ПРОЕКТИРАНА КОНКРЕТНА КОНТРОЛНА ДЕЙНОСТ



Тестове за проверка на дизайна (Контролни точки)

За да сме сигурни, че дизайнът на контролата ни е правилен още на хартия е добре да проверим дали процедурата включва следните задължителни засичания:

1. Засичане на „Големите три“

Дизайнът трябва да изисква счетоводството да извърши математическо засичане, преди да нареди плащането:
Обща брутна сума по ведомост-Удържани данъци и осигуровки=Обща нетна сума за изплащане по банка
Ако сумата в банковия файл за масово плащане се различава дори с 1 сцент от нетното салдо във ведомостта, контролата трябва автоматично да блокира процеса.

ПРАВИЛНО ЛИ Е ПРОЕКТИРАНА КОНКРЕТНА КОНТРОЛНА ДЕЙНОСТ

2. Контрол върху промените в Главния файл

Най-критичната точка е поддръжката на досиетата в ТРЗ софтуера (промяна на основни заплати, банкови сметки). Правилният дизайн изисква системата да генерира информация в края на месеца, която съдържа списък с всички променени банкови сметки и заплати и задължително се подписва от Ръководител Човешки ресурси или Главен счетоводител преди пускането на ведомостта.

3. Действия при грешно преведени суми

Ако въпреки контролите е преведена по-висока сума на служител, дизайнът трябва да предвижда ясен протокол: писмено уведомяване, подписване на споразумение за прихващане от следващото възнаграждение (съгласно чл. 272 от Кодекса на труда) или искане за доброволно връщане.

ПРАВИЛНО ЛИ Е ПРОЕКТИРАНА КОНКРЕТНА КОНТРОЛНА ДЕЙНОСТ

Процес: Изплащане на възнаграждения по граждански договори

Изплащането на възнаграждения по граждански договори (договори за изработка, за услуги, хонорари, сметки за изплатени суми) се различава съществено от трудовите заплати. Тук липсва фиксиран месечен график, а данъчното третиране и осигуряването зависят от специфични условия (например дали лицето е самоосигуряващо се, дали е нает и на трудов договор, дали превишава максималния осигурителен доход и т.н.).

Правилният дизайн на тази контролна дейност трябва да предотврати финансови щети (плащане за несвършена работа), данъчни санкции от НАП (грешно изчислени удържани данъци и осигуровки) и правен риск (преквалифициране на договора в трудов от Инспекцията по труда).

ПРАВИЛНО ЛИ Е ПРОЕКТИРАНА КОНКРЕТНА КОНТРОЛНА ДЕЙНОСТ

Етап от процеса	Правилен дизайн (Как трябва да бъде)	Грешен/Слаб дизайн (Червени флагове)
1. Входни данни и Задействане	Плащането се извършва **само след подписване на Приемо-предавателен протокол (ППП)** или отчет за извършената работа, одобрен от прекия мениджър. Задължително се попълва **Декларация за осигурителния статус** на лицето към месеца на изплащане.	Сумите се превеждат автоматично всеки месец без писмено потвърждение дали работата е свършена и без актуална декларация за осигуряване.
2. Преценка на Правния риск	Юрист или ЧР експерт проверява договора преди подписване, за да се увери, че **текстът не съдържа елементи на трудов договор** (работно време, работно място, фиксирано месечно възнаграждение за присъствие).	Използва се граждански договор за прикриване на постоянни трудови правоотношения (напр. за офис сътрудник или продавач).
3. Точност на изчисленията	ТРЗ/Счетоводният софтуер калкулира сумите въз основа на признатите нормативно наведени разходи (25%, 40% или по-високи според дейността) и **автоматично засича дали лицето не надхвърля максималния осигурителен доход** (въз основа на подадената от него декларация).	Данъците и осигуровките се смятат „на ръка“ в Excel, което често води до грешки при определяне на дължимите суми за ЗО и ДОО.

ПРАВИЛНО ЛИ Е ПРОЕКТИРАНА КОНКРЕТНА КОНТРОЛНА ДЕЙНОСТ

🏦 **4. Изплащане на сумите**	Плащането се извършва **изцяло по банков път** към IBAN, писмено посочен от лицето в договора. Банковият превод се одобрява чрез принципа на „четирите очи“ от управителя/финансовия директор.	Хонорарите се изплащат в брой от касата на фирмата без надлежно подписан РКО (разходен касов ордер) или Сметка за изплатени суми.
🗀 **5. Отчитане към НАП**	Контролата изисква автоматично засичане на края на тримесечието/годината между изплатените суми и подадените **Декларация Образец 1, Образец 6 и Декларацията по чл. 73, ал. 1 от ЗДДФЛ**.	Данните по чл. 73 се подават в края на годината без предварително междинно засичане с реално изплатените суми, което води до разминавания в масивите на НАП.

ПРАВИЛНО ЛИ Е ПРОЕКТИРАНА КОНКРЕТНА КОНТРОЛНА ДЕЙНОСТ

- Стъпки за проверка: Как да разберете дали контролата работи на хартия?

За да бъде дизайнът на тази контролна дейност перфектен, вашите вътрешни правила трябва да съдържат следните три задължителни филтъра:

1. Филтър „Самоосигуряващо се лице (СОЛ)“

Ако сключвате договор с фрийлансър, адвокат, архитект или занаятчия, който е СОЛ, организацията не трябва да му удържа данък и осигуровки.

- Правилен дизайн: Контролата трябва да изисква лицето да представи писмена декларация, че е СОЛ, и да издаде фактура. Счетоводството е длъжно да провери статуса му в публичния регистър (напр. БУЛСТАТ) преди да нареди сумата бруто.

ПРАВИЛНО ЛИ Е ПРОЕКТИРАНА КОНКРЕТНА КОНТРОЛНА ДЕЙНОСТ

2. Засичане на праговете за осигуряване (Задължителен тест)

Ако лицето не е СОЛ и не работи на друго място, осигуровки се дължат само ако възнаграждението след приспадане на нормативно признатите разходи е равно или по-голямо от минималната работна заплата (МРЗ) за страната. Ако обаче лицето работи и на трудов договор, осигуровки се дължат винаги, независимо от сумата (до достигане на максималния осигурителен доход).

- Правилен дизайн: Процедурата трябва да забранява издаването на Сметка за изплатени суми, преди счетоводителят физически да е проверил и въвел данните от Декларацията за осигурителен статус на лицето за съответния месец.

ПРАВИЛНО ЛИ Е ПРОЕКТИРАНА КОНКРЕТНА КОНТРОЛНА ДЕЙНОСТ

3. Проследимост

Дизайнът е слаб, ако документите се съхраняват разпръснати. Правилният дизайн изисква в счетоводната система или в споделено електронно досие да бъдат прикачени в комплект: Договор + Декларация за статус + Приемо-предавателен протокол + Сметка за изплатени суми/Служебна бележка + Банково бордеро. Липсата на който и да е от тези документи трябва автоматично да блокира финализирането на месечното счетоводно приключване.

РИСК, ЦЕЛ НА КОНТРОЛА И КОНТРОЛЕН МЕХАНИЗЪМ

Връзката между риск, цел на контрола и контролен механизъм е линейна, причинно-следствена и представлява ядрото на всяка система за вътрешен контрол и управление на риска. Тези три елемента не могат да съществуват изолирано, тъй като всеки следващ елемент е директен отговор на предходния.

Ето как се дефинира тази зависимост:

1. Рискът идентифицира заплахата (какво може да се обърка).
2. Целта на контрола дефинира желания сигурен резултат (какво искаме да постигнем или предотвратим спрямо този риск).
3. Контролният механизъм е конкретното действие или правило, което изпълнява целта (как точно ще го постигнем).

РИСК, ЦЕЛ НА КОНТРОЛА И КОНТРОЛЕН МЕХАНИЗЪМ

Елемент	Какво представлява?	Въпрос, на който отговаря	Пример в бизнеса
1. Риск (Risk)	Вероятността от събитие, което ще повлияе негативно на постигането на целите.	*„Какво лошо може да се случи?“*	Неоторизирани лица могат да променят банковите сметки на доставчици и да откраднат средства.
2. Цел на контрола (Control Objective)	Желаният краен резултат, който минимизира или елиминира идентифицирания риск.	*„Какво трябва да постигне контролът?“*	Да се гарантира, че само одобрени и проверени промени в данните на доставчиците са възможни.
3. Контролен механизъм (Control Activity)	Конкретната политика, процедура или техническа мярка, която се внедрява.	*„Как точно ще го направим?“*	Въвеждане на правило за „четири очи“ (разделение на задълженията): един служител въвежда промяната, втори я одобрява след телефонно потвърждение с доставчика.

РИСК, ЦЕЛ НА КОНТРОЛА И КОНТРОЛЕН МЕХАНИЗЪМ

🔍 Практически примери в различни сфери

За да бъде връзката напълно ясна, ето три практически сценария от различни бизнес процеси:

Сценарий 1: Информационна сигурност (IT)

- Риск: Изтичане на чувствителни данни поради кибератака или слаби пароли.
- Цел на контрола: Достъп до база данни да имат единствено оторизирани служители.
- Контролен механизъм: Задължително внедряване на двуфакторна автентикация и криптиране на данните при съхранение.

РИСК, ЦЕЛ НА КОНТРОЛА И КОНТРОЛЕН МЕХАНИЗЪМ

Сценарий 2: Финанси и Счетоводство

- Риск: Плащане на една и съща фактура на доставчик два пъти (дублирано плащане).
- Цел на контрола: Всички изходящи плащания да съответстват на уникални, реално извършени доставки.
- Контролен механизъм: Автоматично софтуерно съпоставяне на три документа (Three-way matching): Фактура + Поръчка за покупка + Приемен приемно-предавателен протокол (складова разписка) преди плащане.

РИСК, ЦЕЛ НА КОНТРОЛА И КОНТРОЛЕН МЕХАНИЗЪМ

Сценарий 3: Човешки ресурси и Операции

- Риск: Наемане на неквалифициран персонал, който може да допусне критични грешки в производството.
- Цел на контрола: Гарантиране, че всички нови служители притежават необходимата квалификация и чисто съдебно минало.

Контролен механизъм: Задължителна проверка на дипломи, препоръки от предишни работодатели и изискване на свидетелство за съдимост преди подписване на трудов договор.

РИСК, ЦЕЛ НА КОНТРОЛА И КОНТРОЛЕН МЕХАНИЗЪМ

Ключови принципи на връзката

- **Контрол без риск е излишен разход:** Ако няма реален риск, контролният механизъм се превръща в чиста бюрокрация, която забавя процесите и хаби ресурси.
- **Контролният механизъм трябва да е съразмерен на риска:** Ако рискът има ниско финансово или оперативно влияние, механизмът не трябва да бъде прекалено скъп или сложен за изпълнение.
- **Динамичност: Когато** външната среда или процесите се променят, се появяват нови рискове. Това автоматично изисква дефиниране на нови цели на контрола и промяна или създаване на нови контролни механизми.

КОГА ДОБРЕ ПРОЕКТИРАНИЯТ КОНТРОЛ ФАКТИЧЕСКИ НЕ ФУНКЦИОНИРА

Добре проектираният контрол фактически не функционира, когато настъпят обстоятелства, които нарушават неговата практическа реализация или заобикалят заложената в него логика. Дори най-съвършената на хартия контролна система може да се срине под въздействието на човешкия фактор, промени в средата или непредвидени системни дефекти.

КОГА ДОБРЕ ПРОЕКТИРАНИЯТ КОНТРОЛ ФАКТИЧЕСКИ НЕ ФУНКЦИОНИРА

Основните причини, поради които ефективно проектираният контрол спира да работи:

1. Човешки фактор и поведенчески деформации

- Злоумишлено сговаряне: Контролът, базиран на разделение на отговорностите (например един поръчва, втори плаща), се срива напълно, ако две или повече лица се наговорят да извършат измама.
- Заобикаляне от ръководството: Мениджъри с висок статус и права могат да използват авторитета си, за да принудят служителите да пренебрегнат контролните процедури или директно да ги изключат.
- Умора и рутина: Когато служителите изпълняват контролни функции механично (например автоматично одобряване на трансакции без реален преглед), контролът губи своя смисъл.
- Некомпетентност или липса на обучение: Нов или необучен персонал може да не разбере целта на контрола и да го изпълни неправилно.

КОГА ДОБРЕ ПРОЕКТИРАНИЯТ КОНТРОЛ ФАКТИЧЕСКИ НЕ ФУНКЦИОНИРА

2. Технологични и системни сривове

- Неактуални данни: Контролът може да работи перфектно, но ако входящата информация е грешна, остаряла или непълна, резултатът също ще бъде дефектен.
- Софтуерни "бъгове" и системни промени: При актуализация на софтуера или миграция на данни могат да се появят непредвидени грешки, които да неутрализират автоматизираните контроли.
- Прекалено сложни процедури: Ако една контрола изисква твърде много стъпки и забавя работата, служителите умишлено ще търсят начини да я заобиколят, за да си свършат задачите навреме.

КОГА ДОБРЕ ПРОЕКТИРАНИЯТ КОНТРОЛ ФАКТИЧЕСКИ НЕ ФУНКЦИОНИРА

3. Промени във външната и вътрешната среда

- Организационна динамика: Бързото разрастване на компанията, навлизането на нови пазари или преструктурирането могат да направят съществуващия контрол неприложим за новите реалности.
- Кризисни ситуации: При форсмажорни обстоятелства (природни бедствия, кибератаки, пандемии) фокусът се измества върху оцеляването на бизнеса, което често води до временно "изключване" на стандартните контроли.

КОГА ДОБРЕ ПРОЕКТИРАНИЯТ КОНТРОЛ ФАКТИЧЕСКИ НЕ ФУНКЦИОНИРА

- Топ 3 на най-честите провали във финансовия контрол

1. "Гуменият печат" при одобрение на разходи (Проблем с рутината)
    - Дизайнът: Всеки разход над 5000 лв. изисква подпис от финансов директор, придружен от 3 оферти от доставчици. (Перфектен дизайн).
    - Реалността: Финансовият директор получава по 50 такива папки на ден. Поради липса на време той подписва механично, без да проверява дали офертите са реални или фиктивни. Контролът съществува като подпис, но липсва същинският анализ.

КОГА ДОБРЕ ПРОЕКТИРАНИЯТ КОНТРОЛ ФАКТИЧЕСКИ НЕ ФУНКЦИОНИРА

1. Разделението на задълженията се проваля чрез сговор

- Дизайнът: Служител А въвежда банковите детайли на новите доставчици, а Служител Б одобрява плащанията в онлайн банкирането. Никой не може да открадне пари сам. (Перфектен дизайн).
- Реалността: Служител А и Служител Б се сговарят (collusion). Служител А въвежда своята лична банкова сметка под името на легитимен доставчик, а Служител Б съзнателно одобрява плащането. Контролът е заобиколен изцяло.

КОГА ДОБРЕ ПРОЕКТИРАНИЯТ КОНТРОЛ ФАКТИЧЕСКИ НЕ ФУНКЦИОНИРА

- Заобикаляне от ръководството при счетоводните оценки
- Дизайнът: Автоматизирана система изчислява провизиите за лоши вземания на база на възрастта на неплатените фактури (над 90 дни). (Перфектен дизайн).
- Реалността: Изпълнителният директор изисква от главния счетоводител да коригира ръчно тези провизии в края на годината, за да може компанията да покаже по-висока печалба пред банката за получаване на кредит. Дизайнът на системата е правилен, но човешката намеса го неутрализира.

КОГА ДАБРЕ ПРОЕКТИРАНИЯТ КОНТРОЛ НЕ Е ЕФЕКТИВЕН

Добре проектираният контрол фактически не функционира, когато настъпят обстоятелства, които нарушават неговата практическа реализация или заобикалят заложената в него логика. Дори най-съвършената на хартия контролна система може да се срине под въздействието на човешкия фактор, промени в средата или непредвидени системни дефекти.

КОГА ДОБРЕ ПРОЕКТИРАНИЯТ КОНТРОЛ НЕ Е ЕФЕКТИВЕН

Основни причини, поради които ефективно проектираният контрол спира да работи:

1. Човешки фактор и поведенчески деформации

- Злоумишлено сговаряне: Контролът, базиран на разделение на отговорностите (например един поръчва, втори плаща), се срива напълно, ако две или повече лица се наговорят да извършат измама.
- Заобикаляне от ръководството: Ръководители с висок статус и права могат да използват авторитета си, за да принудят служителите да пренебрегнат контролните процедури или директно да ги изключат.
- Умора и рутина: Когато служителите изпълняват контролни функции механично (например автоматично одобряване на трансакции без реален преглед), контролът губи своя смисъл.
- Некомпетентност или липса на обучение: Нов или необучен персонал може да не разбере целта на контрола и да го изпълни неправилно.

КОГА ДОБРЕ ПРОЕКТИРАНИЯТ КОНТРОЛ НЕ Е ЕФЕКТИВЕН

2. Технологични и системни сривове

- Неактуални данни: Контролът може да работи перфектно, но ако входящата информация е грешна, остаряла или непълна, резултатът също ще бъде дефектен.
- Софтуерни "бъгове" и системни промени: При актуализация на софтуера или миграция на данни могат да се появят непредвидени грешки, които да неутрализират автоматизираните контроли.
- Прекалено сложни процедури: Ако една контрола изисква твърде много стъпки и забавя работата, служителите умишлено ще търсят начини да я заобиколят, за да си свършат задачите навреме.

КОГА ДОБРЕ ПРОЕКТИРАНИЯТ КОНТРОЛ НЕ Е ЕФЕКТИВЕН

3. Промени във външната и вътрешната среда

- Организационна динамика: Бързото разрастване на компанията, навлизането на нови пазари или преструктурирането могат да направят съществуващия контрол неприложим за новите реалности.
- Кризисни ситуации: При форсмажорни обстоятелства (природни бедствия, кибератаки, пандемии) фокусът се измества върху оцеляването на бизнеса, което често води до временно "изключване" на стандартните контроли.

Във финансовата сфера ситуацията, при която даден контрол е отлично проектиран (т.е. теоретично покрива всички рискове), но фактически не функционира, се нарича оперативна неефективност.

КОГА ДОБРЕ ПРОЕКТИРАНИЯТ КОНТРОЛ НЕ Е ЕФЕКТИВЕН

Във финансите и счетоводството това най-често се случва в следните критични ситуации:

- Топ 3 на най-честите провали във финансовия контрол

1. "Гуменият печат" при одобрение на разходи (Проблемът с рутината)

   - Дизайнът: Всеки разход над 5000 лв. изисква подпис от финансов директор, придружен от 3 оферти от доставчици. (Перфектен дизайн).

   - Реалността: Финансовият директор получава по 50 такива папки на ден. Поради липса на време той подписва механично, без да проверява дали офертите са реални или фиктивни. Контролът съществува като подпис, но липсва същинският анализ.

КОГА ДОБРЕ ПРОЕКТИРАНИЯТ КОНТРОЛ НЕ Е ЕФЕКТИВЕН

1. Разделението на задълженията се проваля чрез уговорка

- Дизайнът: Служител А въвежда банковите детайли на новите доставчици, а Служител Б одобрява плащанията в онлайн банкирането. Никой не може да открадне пари сам. (Перфектен дизайн).
- Реалността: Служител А и Служител Б се сговарят (collusion). Служител А въвежда своята лична банкова сметка под името на легитимен доставчик, а Служител Б съзнателно одобрява плащането. Контролът е заобиколен изцяло.

КОГА ДОБРЕ ПРОЕКТИРАНИЯТ КОНТРОЛ НЕ Е ЕФЕКТИВЕН

1. Заобикаляне от ръководството при счетоводните оценки

- Дизайнът: Автоматизирана система изчислява провизиите за лоши вземания на база на възрастта на неплатените фактури (над 90 дни). (Перфектен дизайн).
- Реалността: Изпълнителният директор изисква от главния счетоводител да коригира ръчно тези провизии в края на годината, за да може компанията да покаже по-висока печалба пред банката за получаване на кредит. Дизайнът на системата е правилен, но човешката намеса го неутрализира.

КОГА ДАБРЕ ПРОЕКТИРАНИЯТ КОНТРОЛ НЕ Е ЕФЕКТИВЕН

Добре проектираният контрол не е ефективен, когато липсва неговото оперативно съответствие (оперативна ефективност). Това означава, че въпреки перфектния си дизайн на хартия, контролът не се прилага правилно, не се прилага последователно или изобщо не се изпълнява от служителите в практиката.

В контекста на одита, управлението на риска и вътрешния контрол (като рамката COSO), съществува ясна разлика между дизайн на контрола (дали е правилно замислен да предотврати или открие дадена грешка/риск) и оперативна ефективност (дали работи реално на терен).

КОГА ДАБРЕ ПРОЕКТИРАНИЯТ КОНТРОЛ НЕ Е ЕФЕКТИВЕН

Основни причини, поради които един отлично проектиран контрол се проваля в реалността, групирани по логически категории:

1. Човешки фактор и поведение

- Заобикаляне на контрола от ръководството: Мениджъри с високи права умишлено пренебрегват или изключват контролния механизъм за определени трансакции.
- Сговор: Двама или повече служители се обединяват, за да измамят системата, което напълно неутрализира разделението на задълженията.
- Човешка грешка и умора: Служителят, отговорен за контрола, може да е претоварен, разсеян или небрежен при извършване на проверката.
- Липса на обучение: Персоналът не разбира защо се прави този контрол или как точно да реагира при откриване на отклонение.

КОГА ДАБРЕ ПРОЕКТИРАНИЯТ КОНТРОЛ НЕ Е ЕФЕКТИВЕН

2. Промени в средата и процесите

- Технологични промени: Процесът се прехвърля на нов софтуер, но автоматизираният контрол не е правилно конфигуриран или липсва в новата система.
- Промяна в бизнес модела: Контролът е проектиран за определен обем или тип трансакции, но бизнесът се разраства и характерът на операциите се променя.
- Извънредни ситуации: По време на кризи или спешни ситуации контролните процедури често се пренебрегват „в името на бързината“.

КОГА ДАБРЕ ПРОЕКТИРАНИЯТ КОНТРОЛ НЕ Е ЕФЕКТИВЕН

3. Липса на поддръжка и мониторинг

- Формално изпълнение („Отмятане на кутийки“): Служителите подписват отчети или одобряват документи, без реално да проверяват съдържанието им.
- Липса на последващи действия: Контролът идентифицира грешка или червен флаг, но никой не предприема действия за коригиране на проблема.

АДЕКВАТЕН КОНТРОЛ СПРЯМО РИСК

В контекста на управлението на риска, здравето и безопасността (както и в системите за качество), адекватен контрол спрямо конкретен риск означава внедряването на такива мерки, които ефективно намаляват вероятността от възникване на опасността или смекчават нейните последици до едно приемливо и управляемо ниво.

Това означава, че въведените контроли са съобразени с естеството, сериозността и спецификите на самия риск, без да бъдат прекалено слаби (което би оставило хората или процесите незащитени) или излишно рестриктивни (което би блокирало работата).

За да бъде един контрол „адекватен“, той обикновено трябва да отговаря на следните основни принципи:

АДЕКВАТЕН КОНТРОЛ СПРЯМО РИСК

1. Спазване на Йерархията на контролните мерки

Адекватният контрол се избира по силата на т.нар. йерархия на контрола като винаги се цели възможно най-високото и ефективно ниво:

- Елиминиране: Пълно премахване на опасността (най-адекватната мярка, ако е възможна).
- Замяна (Субституция): Замяна на опасния материал или процес с по-безопасен (напр. замяна на токсичен химикал с безвреден).
- Инженерен контрол: Изолиране на хората от опасността чрез физически бариери, вентилация, предпазни решетки на машини.
- Административен контрол: Промяна на начина на работа чрез процедури, обучения, табели, ротация на персонала.

АДЕКВАТЕН КОНТРОЛ СПРЯМО РИСК

2. Ключови характеристики на адекватния контрол

За да се дефинира като адекватен, контролът трябва да бъде:

- Пропорционален: Мерките съответстват на нивото на риска. За висок риск (напр. работа с високо напрежение) се изискват тежки, многослойни контроли; за нисък риск (напр. офис среда) са достатъчни базови инструкции.
- Приложим и практически възможен: Мярката трябва да може реално да се изпълнява в ежедневното работно ежедневие, без да се заобикаля от служителите.
- Икономически обоснован: Разходите за внедряване на контрола не трябва да надвишават драстично ползите от намаляването на риска. (Толкова ниско, колкото е практически разумно).
- Динамичен: Контролът се преразглежда редовно, за да се гарантира, че все още работи при промяна на обстоятелствата (нова техника, нови закони, промяна в процесите).

АДЕКВАТЕН КОНТРОЛ СПРЯМО РИСК

3. Пример за адекватен спрямо неадекватен контрол

- Конкретен риск: Опасност от подхлъзване и падане на служители поради мокър под в производствено помещение.
- Неадекватен контрол: Просто устно предупреждение към мениджъра или поставяне на малка бележка на вратата, която никой не чете. (Рискът остава висок).
- Прекомерен (неадекватен в другата крайност) контрол: Пълно затваряне на фабриката всеки път, когато подът се мие. (Икономически неоправдано).
- Адекватен контрол: Използване на неплъзгаща се подова настилка (инженерен), поставяне на ясни, видими жълти конуси „Внимание, мокър под“ по време на почистване (административен) и изискване работниците да носят работни обувки със сертифицирана подметка срещу подхлъзване (ЛПС).

АДЕКВАТЕН КОНТРОЛ СПРЯМО РИСК

Адекватният контрол постига баланс: осигурява безопасност и съответствие със закона, като същевременно позволява на организацията да функционира ефективно.

АДЕКВАТЕН КОНТРОЛ СПРЯМО РИСК

Пример: 🖄 1. Рискове при научноизследователска дейност и лаборатории

- Конкретен риск: Инциденти, химически разливи, биологично заразяване или експлозии в университетските лаборатории.
- Неадекватен контрол: Заключване на лабораториите и забрана на практическата работа (прекомерно) ИЛИ оставяне на студентите да работят без надзор и без защитно облекло (недостатъчно).
- Адекватен контрол:
  - Инженерен: Задължително внедряване на работещи камини за химическа защита, аварийни душове за очи и специализирани системи за вентилация.
  - Административен: Строги протоколи за достъп (само след преминат специализиран инструктаж) и ясни процедури за утилизация на опасни отпадъци.
  - ЛПС: Задължително носене на сертифицирани престилки, очила и ръкавици, осигурени от университета.

АДЕКВАТЕН КОНТРОЛ СПРЯМО РИСК

💾 2. Киберсигурност и защита на интелектуалната собственост

- Конкретен риск: Хакерска атака с цел кражба на научни изследвания и патенти ИЛИ промяна на оценки в студентските масиви.
- Неадекватен контрол: Използване на хартиени дневници и забрана на онлайн обучението ИЛИ свободен Wi-Fi достъп до сървърите с критични данни.
- Адекватен контрол:
  - Технически: Криптиране на базите данни, сегментиране на мрежата (студентският Wi-Fi е напълно отделен от административната мрежа) и задължителна многофакторна автентификация (MFA) за преподаватели и администрация.
  - Административен: Редовни одити на сигурността и договори за конфиденциалност при работа по международни научни проекти.

АДЕКВАТЕН КОНТРОЛ СПРЯМО РИСК

🎓 3. Академично плагиатство (Репутационен риск)

- Конкретен риск: Студенти или докторанти да завършат/защитят научни трудове чрез плагиатство или генериран от изкуствен интелект текст без реферирane, което би сринало авторитета на университета.
- Неадекватен контрол: Ръчно проверяване в Google от страна на професора (недостатъчно) ИЛИ пълна забрана за ползване на интернет източници (нереалистично).
- Адекватен контрол:
  - Технически: Интегриране на специализиран софтуер за проверка на плагиатство (напр. Turnitin или сходни) в електронната система на университета, през който задължително минава всяка дипломна работа или дисертация.
  - Административен: Ясни санкции в Етичния кодекс на университета – от анулиране на изпит до изключване от университета.

АДЕКВАТЕН КОНТРОЛ СПРЯМО РИСК

🏢 4. Сигурност в студентските кампуси и общежития

- Конкретен риск: Вандализъм, кражби, пожари или проникване на външни лица с криминални намерения в студентските градчета/общежития.
- Неадекватен контрол: Въвеждане на „вечерен час“ от 19:00 ч. за пълнолетни студенти (прекомерно) ИЛИ липса на каквато и да е пропускателна система (недостатъчно).
- Адекватен контрол:
  - Физически/Инженерен: Контрол на достъпа чрез чип-карти на входовете на сградите, жива охрана (портиери) и видеонаблюдение в общите части.
  - Административен: Поддържане на изправни противопожарни системи, редовни евакуационни обучения и ясен правилник за

ЕДИНИЧНА ГРЕШКА ИЛИ СИСТЕМНА СЛАБОСТ

Фразата „Единична грешка или системна слабост“ (често формулирана и като „системна грешка“) описва фундаменталния сблъсък при анализа на проблеми, инциденти или провали в управленски, бизнес, институционални или технически среди.

Разликата между двете концепции е критична, тъй като определя какви мерки трябва да се предприемат за разрешаването на проблема.

ЕДИНИЧНА ГРЕШКА ИЛИ СИСТЕМНА СЛАБОСТ

Характеристика	Единична грешка (Изолиран случай)	Системна слабост (Процесен дефект)
Причина	Човешки фактор (невнимание, умора) или случайно техническо събитие.	Грешни процедури, лоша култура, липса на контрол, структурни дефекти.
Честота	Случва се веднъж или изключително рядко.	Проявява се периодично или има потенциал да се повтаря постоянно.
Решение	Обучение на конкретния служител, софтуерен пач, локална поправка.	Промяна в правилата, реорганизация на структурата, нова стратегия.
Отговорност	Често е индивидуална (въпреки че добрата система трябва да я улови).	Изцяло управленска (мениджмънтът е допуснал средата да бъде уязвима).

ЕДИНИЧНА ГРЕШКА ИЛИ СИСТЕМНА СЛАБОСТ

🔍 Как да разпознаете разликата?

1. **Кога е „Единична грешка“?**

Това е изключение от правилото. Ако една болница има 10 000 успешни операции, но при една от тях хирургически инструмент е забравен поради крайна умора на екипа в извънредна ситуация, това е трагичен, но изолиран инцидент.

- Признак: Всички защитни механизми са работили, но са били преодолени от уникална комбинация от фактори.

2. **Кога е „Системна слабост“?**

Това е симптом на по-дълбок проблем. Ако в същата болница редовно се бъркат дозите на лекарствата, защото софтуерът е нечетлив, а персоналът е хронично претоварен и недоспал, това е системна слабост.

- Признак: Дори да смените човека, сгрешил днес, утре следващият на неговото място ще направи същата грешка, защото „системата го тласка натам“.

ОЦЕНКА НА СЪЩЕСТВУВАЩИ КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗМИ

Оценката на съществуващите контролни механизми е критичен елемент от управлението на риска и вътрешния одит във всяка организация. Нейната основна цел е да определи дали текущите политики, процедури и практики ефективно минимизират рисковете и защитават активите на компанията.

Процесът преминава през три ключови етапа:

- *Идентифициране и документиране*: Събиране на информация за текущите контроли (наредби, софтуерни ограничения, нива на одобрение, разделение на отговорностите).
- *Тестване на дизайна* : Анализ дали контролът е правилно замислен. Ако работи точно както е описан, ще успее ли да предотврати или открие даден риск?
- *Тестване на оперативната ефективност*: Проверка дали контролът наистина се прилага на практика последователно и от оторизираните лица за определен период от време.

ОЦЕНКА НА СЪЩЕСТВУВАЩИ КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗМИ

Основни критерии за оценка

Всеки контролен механизъм се оценява по следните показатели:

- *Надеждност*: Дали контролът дава постоянни и точни резултати.
- *Своевременност*: Дали се задейства навреме (например: превантивен контрол преди възникване на грешката или детективен контрол след нея).
- *Автоматизация:* Ръчните контроли са по-податливи на човешка грешка, докато автоматизираните (системни) контроли обикновено са по-надеждни.

Ефективност спрямо разходите: Дали разходите за поддръжка на контрола не надвишават потенциалните загуби от самия риск

ОЦЕНКА НА СЪЩЕСТВУВАЩИ КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗМИ

Възможни резултати и заключения

След извършване на тестовете, контролите се класифицират в една от следните категории:

- Адекватни и ефективни: Контролите са добре проектирани и работят без прекъсване. Рискът е в приемливи граници.
- Имат пропуски в дизайна (Design Deficiency): Липсва ясна процедура или контролът не адресира същината на риска.
- Имат оперативни пропуски (Operating Deficiency): Контролът е добър на хартия, но служителите не го спазват или го заобикалят.
- Липсващи контроли: Рискът е оставен изцяло без покритие.

ОЦЕНКА НА СЪЩЕСТВУВАЩИ КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗМИ

Пример:

Оценката на съществуващите контролни механизми във висше учебно заведение (ВУЗ) има специфичен характер. Тя трябва да балансира между академичната автономия и строгите изисквания за финансова прозрачност, законосъобразност и качество на образованието (съгласно НАОА и Закона за висшето образование).

ОЦЕНКА НА СЪЩЕСТВУВАЩИ КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗМИ

Ключови области на контрол във ВУЗ

Контролните механизми в университета се оценяват в четири основни направления:

1. Академичен контрол и качество

- Акредитация и учебни планове: Процедури за периодично обновяване на учебните програми спрямо пазара на труда и изискванията на НАОА.
- Оценяване на студентите: Контрол срещу субективизъм, плагиатство (софтуерни проверки) и стриктно спазване на изпитните протоколи.

Атестация на академичния състав: Механизми за оценка на научноизследователската и преподавателската дейност

2. Финансов и ресурсен контрол

- Управление на бюджети: Контрол върху разходването на държавната субсидия, собствените приходи (такси) и европейските проекти.
- Обществени поръчки: Спазване на ЗОП при ремонти, закупуване на апаратура и софтуер (високорискова зона).
- Студентски такси и стипендии: Автоматизирани контроли в деловодната система за правилно начисляване, събиране и разпределяне на средствата.

ОЦЕНКА НА СЪЩЕСТВУВАЩИ КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗМИ

3. Административен и правен контрол

- Студентско досие и прием: Контрол при класирането, записването и издаването на дипломи (защита срещу фалшификация и грешки в регистрите на МОН).
- Управление на собствеността: Контрол върху отдаването под наем на активи (общежития, столове, търговски площи).

4. Информационни технологии и сигурност

- Защита на личните данни (GDPR): Контрол на достъпа до личните досиета на студенти и служители.
- Университетски системи: Права на достъп в електронните главни книги (кой има право да нанася и променя оценки).

ОЦЕНКА НА СЪЩЕСТВУВАЩИ КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗМИ

Риск	Съществуващ контрол във ВУЗ	Тип на контрола	Оценка на ефективността	Препоръки / Екшън план
Манипулиране на студентски оценки в електронната система.	Оценки се въвеждат само с КЕП (електронен подпис) на съответния преподавател; логване на всяка промяна.	Автоматичен / Превантивен и Детективен	**Ефективен**	Системата работи добре. Провеждане на ежегоден одит на ИТ логовете.
Плагиатство в дипломни работи и дисертации.	Задължителна проверка на докторантски трудове през антиплагиатски софтуер преди защита.	Ръчен + Софтуерен / Детективен	**Частично ефективен** (Няма софтуер за бакалаври)	Да се разшири лицензът на софтуера, за да обхване и дипломните работи на магистри и бакалаври.
Нецелево разходване на средства по научноизследователски проекти.	Двойно подписване (Ръководител проект и Главен счетоводител) на всеки разходен документ.	Ръчен / Превантивен	**Ефективен**	Въвеждане на междинни софтуерни аларми при доближаване на лимитите по пера.

ОЦЕНКА НА СЪЩЕСТВУВАЩИ КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗМИ

Пропуски, които най-често се откриват при оценка във ВУЗ

1. Прекалено много ръчни контроли: Много процеси (заявления, премествания, протоколи) все още се движат на хартия, което забавя контрола и създава риск от загуба на данни.
2. Конфликт на интереси: Липса на ротация или ясна процедура при избор на рецензенти или оценители по вътрешни проекти.
3. Слаба последваща оценка: Студентските анкети за качество на преподаването се събират, но резултатите от тях рядко водят до реални административни или академични корекции (слаб детективен контрол).

ОЦЕНКА НА СЪЩЕСТВУВАЩИ КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗМИ

Оценката на контролните механизми във Финансовото звено на едно висше учебно заведение е критична, тъй като университетът оперира със смесено финансиране – държавна субсидия (с целев характер), собствени приходи (семестриални такси, наеми) и външно финансиране (научни проекти, Еразъм+, донори).

Ето как се извършва систематична оценка на контролите в това конкретно звено, разделена по ключови финансови процеси

ОЦЕНКА НА СЪЩЕСТВУВАЩИ КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗМИ

🔑 1. Оценка на контролите по ключови финансови процеси

А. Управление на приходите (Такси, Наеми, Административни услуги)

- Какво се оценява: Как университетът гарантира, че всички дължими такси от студенти са събрани и правилно осчетоводени.
- Ключови контроли за проверка:
  - Автоматична интеграция между студентската информационна система (Учебен отдел) и счетоводния софтуер. Липсата на такава интеграция е сериозен риск от пропуснати приходи.
  - Контрол върху достъпа до студентските общежития и столове (обвързаност между платена наемна такса и софтуер за пропускателен режим).
- Чест пропуск (Слаб контрол): Ръчно засичане на банкови извлечения със списъци на студенти, което води до забавяне и счетоводни грешки.

ОЦЕНКА НА СЪЩЕСТВУВАЩИ КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗМИ

Б. Управление на разходите и Системата за двоен подпис

- Какво се оценява: Предотвратяване на неоторизирани, прекомерни или нецелеви разходи.
- Ключови контроли за проверка:
  - Система за двоен подпис: Всеки разходен документ (фактура, договор) трябва задължително да бъде одобрен от Ръководителя на ВУЗ (Ректор/Декан) и Главния счетоводител преди плащане.
  - Контрол на бюджетните лимити: Дали счетоводната система автоматично блокира плащане, ако дадено катедрено или проектно перо е изчерпано.
- Чест пропуск (Слаб контрол): Поемане на финансови задължения (подписване на договори) от ръководители на проекти, без предварително писмено съгласуване с финансовия отдел за наличност на бюджет.

ОЦЕНКА НА СЪЩЕСТВУВАЩИ КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗМИ

В. Обществени поръчки (ЗОП) и Избор на доставчици

- Какво се оценява: Съответствие на разходите с националното законодателство и избягване на финансови корекции от одитни органи.
- Ключови контроли за проверка:
  - Предварителен контрол за законосъобразност преди стартиране на поръчката.
  - Разделение на отговорностите: Лицата, които подготвят техническото задание, не трябва да бъдат същите, които оценяват офертите или приемат извършената работа.
- Чест пропуск (Слаб контрол): Раздробяване на поръчки с цел избягване на процедурите по ЗОП (директно възлагане), което е висок санкционен риск при последващ външен одит.

ОЦЕНКА НА СЪЩЕСТВУВАЩИ КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗМИ

Г. Управление на средства по международни и научни проекти

- Какво се оценява: Гарантиране, че разходите отговарят на специфичните правила на финансиращия орган (напр. Европейската комисия).
- Ключови контроли за проверка:
  - Отделни счетоводни сметки (аналитично счетоводство) за всеки отделен проект.

Месечно засичане на отработените часове (Timesheets) на преподавателите с изплатените им хонорари.

ОЦЕНКА НА СЪЩЕСТВУВАЩИ КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗМИ

Финансов риск	Съществуващ контролен механизъм	Тип / Честота	Оценка на ефективността	Препоръки / Екшън план
Нецелево разходване на държавна субсидия за текуща издръжка.	Месечен бюджетен отчет и софтуерни ограничения за прехвърляне на средства между пера.	Автоматичен / Месечно	**Ефективен**	Системата блокира нецелеви плащания. Няма нужда от спешна промяна.
Забавени или несъбрани наеми от студентски общежития и търговски площи.	Ръчно изпращане на имейл известия от счетоводител при забава над 10 дни.	Ръчен / Месечно	**Неефективен** (Висок риск от пропуснати ползи)	Да се внедри автоматично софтуерно известяване и блокиране на чип-картите за достъп до общежитията при неплащане.
Грешки при изчисляване на хонорари за извънредни лекторски часове.	Сравняване на хартиени отчети от катедрите с ведомостта от счетоводител ТРЗ.	Ръчен / Семестриално	**Частично ефективен** (Риск от човешка грешка)	Дигитализиране на лекторските отчети през електронна платформа на университета с автоматично изчисляване на

БЛАГОДАРЯ ЗА ВНИМАНИЕТО!