

## **КОНТРОЛИНГ И ВЪТРЕШЕН КОНТРОЛ**

д-р Пламен Илиев

Нов български университет

**Резюме:** В настоящата студия се разглеждат и анализират две основни теми и позиции, а именно за Контролинга и Вътрешния контрол, както и тяхното приложение и общи цели в икономическия живот.

Контролингът като нова система за управление и контрол във всички сфери на икономиката, все повече намира място за приложение предимно в организациите от реалния сектор, в т.ч. и по време на продължителна финансова криза. Концепцията за контролинг- системата е базирана на функциите планиране, контрол, анализ и информационно осигуряване.

Вътрешният контрол у нас е законово регламентиран и се прилага изцяло в публичния сектор и представлява процес, осъществяван от ръководството и персонала с цел осигуряване на разумна степен на сигурност за постигане целите на организацията.

Именно липсата на регламентация за вътрешен контрол или контролинг в НЕпубличния или реален сектор, правокира търсенето в изследването на възможности за приложение на подходящ и необходим контрол.

Ключови думи: контрол, контролинг, вътрешен контрол, компоненти, концепция, мониторинг, увереност.

## **CONTROLLING AND INTERNAL CONTROL**

Dr. Plamen Iliev

NBU

**Summary:** The article examines and analyze two major themes and positions, namely control and internal control, their application and common purposes in economic life.

Controlling a new system of management and control in all areas of the economy has found a place for more and more space is for use in organizations, including during prolonged financial crisis. The concept of control - the system is based and covers the functions of planning, control, analysis and information support.

Internal control is legally regulated only for use in the public sector and a process undertaken by management and staff in order to provide reasonable assurance of achieving the objectives of the organization.

The lack of legal regulation on internal control or controlling, not in public or real sector provokes demand study of the application possibilities of control.

Keywords: control, controlling, internal controls, components, concept, monitoring, confidence.

## УВОД

Разглеждането и анализа на темата за вътрешния контрол и темата за контролинга в предложената студия се налага по ред причини, някои от които са:

- в българското законодателство предвид членството ни в ЕС, от началото на 2007г. се прилагат до голяма степен успешно, два основни закона регламентиращи вътрешния контрол у нас, а именно ЗФУКПС и ЗВОПС;
- посочените закони се прилагат само в организациите на бюджетна издръжка или в т.н. публичен сектор;
- за организациите извън публичния сектор или реалния сектор, няма подобна изрична нормативна уредба относно вътрешния контрол и вътрешен одит;
- в тези организации ролята на вътрешен финансов контрол най-често се „играе“ от главния счетоводител, а за вътрешен одит въобще не се говори, или как в тях може да се обособи, или организира система подобна на публичния сектор, която да защитава интересите им и да дава увереност на ръководството;
- с последните изменения от 2016г. в нормативната база - / ЗС и ЗНФО /, отпаднаха голяма част от условията за задължителен независим финансов одит за организациите от реалния сектор, като се набляга само и единствено на задължителен одит в предприятия от обществено значение;
- концепцията за контролинг системата, прилагана правилно и успешно може да „бъде“ и вътрешен контрол в организациите от реалния сектор и не само в него, тъй като той се съдържа в нея;
- естествено евентуалното му прилагане, трябва да се измерва и с неговата цена, или приходите или ползите от внедряването и прилагането на контролинга, трябва да превишават направените разходи за него и т.н.

Тези въпроси, а и още много други в тази насока, дават необходимата **актуалност** на предложената разработка и разглеждана тематика.

**Целта** на студията е да се разгледат и анализират системите и процесите на контролинга и вътрешния контрол, и тяхното приложение, както и да се формулира **извода** за нуждата от приложение на контролинга наред с вътрешния контрол или вместо него в реалния сектор

**Обекта** на изследване в студията са особеностите, институционалността, организацията и структурата на контролинга и вътрешния контрол.

При структурирането и разработката на темата се очертаха и **задачите** пред нея:

- да се представят проблемите и възможностите на контролинга и вътрешния контрол;

- да се анализират предимствата и недостатъците на двете форми или системи;
- да се дискутират възможностите за приложение на контролинг- системата в организациите от реалния сектор по аналог на вътрешния контрол в ПС, или вместо него;

С оглед на поставените цел и задачи, студията е структурирана в три основни части, които представят последователно анализирани задачи. В заключение са представени и изводи от разгледаните актуални въпроси в студията, както и разгледаните публикации на български и чуждестранни автори по въпросите на контролинга и вътрешния контрол, които са цитирани в текста, наред с ползваната нормативна база. Разбира се изследваната тема е ограничена в определена рамка, не претендира за изчерпателност и предполага допълнения, както и евентуална дискусия по въпроса.

## **1. КОНТРОЛИНГ – СЪЩНОСТ, ВЪЗМОЖНОСТИ, ПРИЛОЖЕНИЕ**

Концепцията за контролинг се заражда и оформя към края на 19 век в САЩ, предизвикана преди всичко от увеличаването на мащабите на предприятията и сложната им вътрешна среда.

Така през 1880г. в американската компания „Atchison, Topeka and Santa Fe Railroad” и през 1892 год в „General Electric Company” се появява длъжността на така наречените – controlleri.

Задачата им е свързана с изпълнение преди всичко на финансово-икономически задачи, управление на финансови вложения и капитал.

Основните характеристики на концепцията за контролинг могат да се разграничат, както следва:

- определя като първостепенна важност стратегическите перспективи на фирменото управление и неговото методическо и информационно осигуряване;
- цели повишаване на качествените и количествените измерения на управленския процес;
- насочена е към прилагането на оптимална методика, която да доведе до максимизиране на печалбите;
- подпомага мениджърите в процеса на разработване, вземане и реализиране на управленски решения, свързани с обезпечаването на необходимите ресурси, преработка и реализация;
- включва основните области на координация и успоредно интегриране на функциите по планиране, изпълнение, отчет, контрол и регулиране.

Реализация на контролинг концепцията се осъществява с помоща на следните механизми:

- Механизъм на ранно предупреждение – базиран на предварителна връзка и изпреварващо действие, което дава възможност за превантивно оптимизиране на управленския процес. Това означава, че се изпреварва появата на някакъв ефект от въздействието на определен фактор, като се прави предварителен анализ на очакваните състояния и се предприемат действия за предпазване от нежеланите ефекти.

- Механизъм на контрол на предпоставките – контролът на предпоставките е в пряка зависимост със системата за ранно предупреждение.

- Механизъм на обратната връзка – дава възможност на управленския процес да бъде гъвкав и ефикасен, защото въздействията се определят в пряка зависимост от параметрите на изхода. В рамките на този процес от особена важност е момента на анализиране на отклоненията и осъществяване на обратната връзка – не просто оценка на реализираните процеси и действия, а разкриване на причините за ефекта, които предизвиква дадено явление. По този именно начин обратната връзка и нейният анализ се превръщат в изходна точка и база от данни за успешното взимане и реализиране на адекватно управленско решение.

- Механизъм на логическата връзка – той се отнася до възможността да се изяснява зависимостта на моментно състояние на организацията от определено управленско решение.

Практическото функциониране на контролинг концепцията се базира на следните водещи принципи:

- активност, основава се на действието на механизмите на ранно-предупредителната система и контрола;

- принцип на цялостния контрол – към вече утвърдените механизми на контрол /входящ, текущ и изходящ контрол/ се добавят и контрол на предпоставките, контрол на процеса и контрол на резултатите;

- принцип на иновацията – постоянен стремеж към новости – усъвършенстване на базата на иновативни подходи при вземането на управленски решения, както и при организирането на процесите.

Рязко развитие и използване на концепцията за контролинг и звената от контролери се осъществява по време и след на икономическата криза от 1929 год., която остро поставя въпроса за контрол върху разходите, тяхното планиране и контрола като средство за оцеляване, което води до усъвършенстване на системите за отчетност и контрол.

Следващия етап от развитието на контролинга е предизвикан от големите стратегически промени и средата на предприятията през 60-те и 70-те години на миналия век, включително в Европа, с тяхното възстановяване и развитие след втората световна война.

Свързва се основно с приноса на Германия и нейните изследователи на контролинга, които го изваждат от рамките на управленското счетоводство и го разглеждат като фундаментална управленска концепция, обхващаща проблемите на планирането, контрола и информационното осигуряване в предприятието.

Така възниква Контрольорски образователен институт по планиране и отчетност, а през 1971 год и Академия на контрольорите. През 1975 год. е основан Съюз на контрольорите и в много висши учебни заведения се разкриват дисциплини и катедри по контролинг.

В края на 20-ти век се очертава и трети нов етап в развитието на контролинга, свързан с новите икономически и политически реалности, нови стратегически измерения, като придобива универсално управленско значение за очертаване пътя на предприятието. От това време е и началото на разработването и популяризирането на идеята за контролинг в Русия, а малко по-късно и в останалите бивши социалистически държави от източна Европа в т.ч. и Р. България.

Предпоставките, които пряко или косвено подпомагат навлизането на контролинга в производствените организации от Централна и Източна Европа произтичат преди всичко от нестабилността на външната среда на посткомунистическите икономики, характеризираща се със състоянието на преход от централно-планова към пазарна икономика и свързаните с това проблеми при управлението на организациите, намиращи израз в загуба на пазари, намаляване на конкурентоспособността, технологична изостаналост, липса на активен инвестиционен ресурс. Въпреки това се налага интегриране на предприятията от Централна и Източна Европа в глоболизиращата се световна икономика, което също налага възприемането на механизмите на контролинга с цел бързо и адекватно справяне с предизвикателствата на глоболизиращия се пазар и ожесточената световна конкуренция.

Принципите, на които се базира механизмът на контролинга в източно-европейските страни са:[ 1 ]

- принципи на развитие в застой – създават се обективни условия за постоянно внедряване на иновации в производствената организация като се отчитат на нейните възможности и специфика;

- принцип на своевременност – способност да се реагира бързо и адекватно на променените пазарни условия;

- принцип на стратегическо съзнание – управленските решения се оценяват от гледна точка на съответствието им със стратегическите цели на производствената организация;

- принцип на документирането – създават се условия и се проверява дали в действителност се съблюдают целите и задачите на стратегическия контролинг.

В последните години се проявява особен интерес към контролинга като „нова концепция и система за управление”, обусловен от икономическото и политическото развитие на страните от европейската общност, интернационализация, интеграция и глобализация на икономиката, динамичния ръст на мащабите на производство, засилване на конкуренцията и на кризисните явления в областта на финансите и др.

Научната литература в Русия приема контролинга като концепция за ефективно управление на производствената организация с цел осигуряване на нейното стабилно функциониране в пазарна среда, на основа на стратегическото планиране; прогнозирането на реалното състояние на организацията и на пазара в перспектива; на съгласуването на оперативното и стратегическо планиране.

У нас контролингът се възприема като система за целево-адаптивно управление и средство за подпомагане на управлението и в научната литература се разглежда, като концептуално-управленска система, ориентирана към бъдещото развитие на производствената организация и постигането на целите, насочена към информационно-аналитично и методическо осигуряване на мениджмънта при реализацията и координацията на управленските функции. Организираното изграждане на контролинга в българските фирми в условията на пазарна икономика поставя и нови изисквания пред тях, свързани с изграждането на нов тип структури на управление, нова управленска технология, нови инструменти, нов стил на управление, мотивация и квалификация на персонала.

Теоретичното разпространение на концепцията за контролинг у нас е от началото на 90-те години на миналия век, а през 1994 г. е издаден и учебника „Контролинг” с автори К. Каменов и Ат. Дамянов.

Освен тях, огромен и съществен принос в теоретичните разработки за контролинга имат проф. М. Динев, проф. О. Симеонов, проф. Хр. Драганов и други.

М. Динев [ 2 ] разглежда контролинга като „специфична управленска функция с комплексен характер и система за целево адаптивно управление на ниво предприятие, съчетаваща функциите на планиране, контрол, анализ и информационно осигуряване“.

О. Симеонов [3] дава най-краткото и точно определение за контролинга формулирано като „концепция за управление на предприятието”.

Изхождайки от последното, според него може да се разглеждат три основни концептуални подхода към контролинга.

Първият подход, като най-ранен в историята е ориентиран към определяне предмета на контролинга в областта на планирането и контрола на финансовия резултат и стойностните показатели на предприятието. Според Р.Ман и Э.Майер [4] - контролинга означава управление на печалбата или като управляваме печалбата, трябва да управляваме и своите приходи и разходи. При този подход се акцентира на бюджетирането и използването на методи и модели за оптимизиране, характерни за управленското счетоводство и финансовия анализ.

Вторият подход се определя на по-късен етап и е ориентиран към информационната роля на контролинга, като се занимава с координация и обобщаване на информационните системи, както и обработката на информацията за планирането и контрола. Т.Райхман [5], като представител на този подход, определя като основна задача на контролинга събирането и обработката на информация в процеса на разработка, координация и контрол за изпълнение на плановете.

Третият подход е последен в исторически план и акцентира върху координиращата роля на контролинга. П.Хорват [6], който е основоположник на подхода, счита че контролинга може да се разглежда като комплексна концепция за управление, координираща системите за планиране, контрол и информационно осигуряване.

Проблемното при този подход е, че не трябва да се ограничават задачите му и да не се изключват подсистемите за управление на персонала и организационните структури.

Посочените три концептуални подхода могат да се обозначат по следния начин:



Фиг. 1 - Концептуални подходи към контролинга

Изследването на значителен брой теоретични източници показва, че концепцията за контролинга постоянно се развива, и дори сега сред нейните изследователи, теоретици и привърженици няма единно мнение даже в определението за контролинга.

Според Дитгер Хан в „Планирование и контроль-концепция контролинга” – контролинга е система за интегрирано информационно осигуряване, планиране и контрол на дейността на предприятието.

В „Практика контролинга”, А.Дайле разглежда контролинга като процес за овладяване на икономическата ситуация в предприятието.

От своя страна Х.И.Фолмут в „Инструменты контролинга”, го определя като цялостна концепция за управление на финансово – икономическите процеси и резултати от дейността на предприятието.

С.Н.Петренко в „Контролинг-учебное пособие”, определя контролинга като съвкупност от методи за оперативно и стратегическо управление: отчетност, планиране, анализ и контрол, обединявани от качествено нов етап на развитие на пазарните отношения в единна система.

Според А.М.Кармински и С.Г.Фалько в „Контролинг в бизнесе” - контролингът е концепция за система на управление на организацията, в основата на която стои стремежът да бъде осигурено функциониране в дългосрочна перспектива.

О.Симеонов в „Контролинг-основи на контролинга, оперативен контролинг” – разглежда контролинга като мета управленска функция по определянето на целевата функция на предприятието, планирането и контрола, на значенията на включените в нея променливи.

Според формата на организация, контролинга може да се разглежда и като подсистема на действащата в предприятието система на управление и като цялостна система за управление. Той има за задача да разкрие модела на факторната обусловеност на целите на предприятието, да обедини осъществяването на функциите по планиране и контрол на база „обратната връзка” в съвременното управление, както и да обхване цялостната информационна система на предприятието.

Целите на контролинга не би трябвало да се различават от целите на предприятието и се изразяват в постигане на определено ниво на печалба, рентабилност или производителност при определена ликвидност.

От изложеното се стига до извода, че целта на контролинга е осигуряване на развитие, или оцеляването на предприятието, постигане на успехи и увеличаване на собствените финансови ресурси, а от там и на печалбата.



В зависимост от корпоративните цели на ръководството се предпочитат различни видове управленски решения, които засягат цялата организация и всички процеси протичащи в нея. Всички тези специфики провокират необходимостта от инструментариум, който да съчетава елементи на счетоводната информация, управленския отчет, информационното обезпечение, анализ и контрол на всички дейности в предприятието. Такъв именно инструментариум се явява – контролинг концепцията.

В генерален план целта на контролинг концепцията е така да се изгради управленския процес, че по най-ефективен път да бъдат достигнати поставените от корпоративното ръководство цели. От целта на контролинг концепцията логически могат да се изведат нейните функции и задачи.

Реализацията на генералната цел и централната задача на контролинг концепцията е свързана с изпълнението на редица функции. Като основни функции на контролинг концепцията най-често се посочват:

- координирането на дейностите по планиране, контрол и информационно осигуряване [7];

- информационно обезпечаване на процеса на вземане на управленски решения [8], базирани на данните постъпващи от счетоводните, производствените и управленските отчети;

- предоставяне на методическата база за осъществяване на управленските функции ;

- регулиране на отклоненията, чрез разработване на коригиращи мерки за отстраняване на последствията [9];

- събиране и обработка на информация по време и след изпълнението на плановете, анализ и отчет на дейността, която се предоставя на корпоративното ръководство за вземане на управленски решения;

- формиране на система за стратегическо и оперативно планиране;

- координиране на дейностите по управление;

- разработване на контролинг-методи и мониторинг на изпълнението на плановете /бюджети/;

- оперативен контрол на всички структурни подразделения на организацията, като завършена система;

Целите на предприятието се разделят на оперативни /краткосрочни/ и стратегически /дългосрочни/, за това в организациите където се използва контролинга, той се разглежда като оперативен и стратегически контролинг. Стратегическият контролинг има за цел осигуряване оцеляването на предприятието и неговото развитие

в бъдеще, а пред оперативния, целта е ефективно управление на текущи задачи. Поставените цели се подразделят на задачи, които се реализират чрез функциите на контролинга. Повечето изследователи се придържат към тезата, че на контролинга са присъщи функциите планиране, контрол, регулиране и информационна функция.

Когато говорим за същността на контролинга е важно да се определи неговия обект. В теорията няма точно определение за обекта на контролинга. Надделява мнението, че обектите на контролинга могат да обхващат като цяло или в частност предприятието и неговите финансови, производствени, човешки [10] и други ресурси, и тяхното кръгообръщение, включително финансовия резултат, което в пълна сила се отнася за финансовия контролинг, а също производствени, управленски, стопански процеси и техните резултати.

Тук е мястото по-специално внимание да обърнем на контролинга на финансовия резултат, който е обобщаваща и финална фаза на оперативния контролинг, тъй като акумулира резултатите от планирането и контрола по функционални сфери в предприятието. Финансовия резултат на предприятието се представя като резултат от дейност, счетоводния резултат и балансовия резултат, а главна цел в контролинга на финансовия резултат е реализирането на зададената по стратегическите цели и програми балансова печалба за даден период.[11]

Изчисляването на счетоводната и балансова печалба изисква изготвянето на отчети за приходи и разходи, както и разчети за данъци, получени от данъчния финансов резултат от дейността.

Данъчният финансов резултат се определя като счетоводния финансов резултат се преобразува за данъчни цели по реда на данъчното законодателство, с което се получава данъчната основа за облагане и се изчисляват съответните данъчни задължения.

Финансовия резултат на предприятието [11] може да се разглежда по модела на Дюпон и като едновременен продукт на рентабилността на продажбите и обращаемостта на активите както е посочено на схемата:



Фиг. 2 – Моделът на Дюпон – крива на безразличието

Моделът на Дюпон позволява интегриране на бюджетите от различните сфери на предприятието в основния бюджет /Баланс и ОПР/ и анализ на отклоненията.

Освен този модел, кантролинга на финансовия резултат използва и финансов ливъридж, който показва трансформацията на резултата от основна дейност /възвращаемост на активите/, в счетоводен и финансов резултат /възвращаемост на собствения капитал/, под влиянието на съотношението на привлечен/собствен капитал, цената на привлечения капитал и размера на данъчните ставки. В този смисъл модела на финансов ливъридж се явява като надстройка над модела на Дюпон.

Отражение на концепцията на контролинга намира концентриран израз в два стандарта за функциите и задачите на контролерите.

Първият стандарт е разработен от Финансово-административния институт в САЩ и одобрен през 1962 год от Института на контрольорите в Америка. Основните функции и задачи на контрольорите са представени по следния начин:

- Съставяне, координация и реализация на плановете на предприятието, което обхваща плана за печалбата, за инвестиции, за продажби и бюджети за косвени и нормативни разходи;
- Съставяне и интерпретация на отчетите, сравняване на фактическите резултати с плановете и нормативните;
- Консултиране с всички мениджъри отговорни за разработване на директиви и тяхното изпълнение;
- Разработка и прилагане на принципите и методите на данъчна политика;
- Съставяне на отчети за държавните органи ;
- Вътрешния контрол, ревизиите и застраховането са длъжни да гарантират опазването на имуществото на предприятието;

В американската концепция за контролинга осезателно присъства практическата ориентираност и целесъобразност.

За разлика от западно-европейската концепция за контролинг, американската припознава като свои основни задачи:

- дефинирането и приложението на принципите и методите на работа на данъчното облагане и застрахователното дело;
- контрола и координацията при изготвянето на отчетната документация, адресирана до държавните органи;
- вътрешния одит и контрол.

В американската концепция за контролинг функциите му се свеждат до:

- планиране и контрол на продуктовата програма и проекти;
- отчетност на приходите, разходите и управленско-счетоводните данни;
- методика на планирането и обработка на данните;
- счетоводство, обусловено от баланса, печалбата и загубите;
- данъци и застраховки;
- ревизии и одити

Вторият стандарт в неговата първа версия на 2001 год е дело на Международната група по контролинг към Съюза на контрольорите в Германия. По-късно Международният съюз на контрольорите утвърждава през 2002год. втора версия на стандарта. Двете версии определят дейността на контрольорите, в която функциите и задачите им се дефинирани като:

- Според първата контролерите извършват помощна за мениджмънта икономическа дейност за целенасоченото планиране и управление на предприятието, като координират подцелите и частните планове и организират насочена към бъдещето отчетност в цялото предприятие.

- При втората версия, контролерите организират и проследяват процеса на мениджмънта при постановка на целите, планирането и управлението; те осигуряват прозрачност на резултатите, финансите, процесите и стратегиите; организират системата за вътрешно-фирмена отчетност и контрол; контрольорите построяват процеса на постановка на целите, планирането и управлението, в съответствие с целите на компанията, както и осигуряват събирането на данни и информация като създават и обслужват контролингови системи.

В западно-европейската концепция за контролинг функциите му се свеждат до:

- планиране и контрол на продуктовата програма и проектите;
- отчетност на приходите, разходите и управленско-счетоводните данни;
- методика на планирането и обработка на данните.

Според западно-европейската концепция за контролинга, в сферата на контролинга не влизат дейностите, свързани с финансовото счетоводство, с данъчното и застрахователното дело и с вътрешния одит.

И двата стандарта приемат за безспорно, че предметната област на дейностите на контролинга обхваща процесите на планиране и контрол и свързаното с тях информационно осигуряване.

Към края на 20-ти век организационното обособяване на функциите по контролинг се случват най-вече в големите и част от средните предприятия.

При по-малките предприятия тези функции по-скоро се изпълняват от наличните отдели по счетоводство и финанси, занимаващи се с планиране и контрол.

В големите предприятия изпълнението на задачите по планиране и контрол се обединяват организационно, технологично и методологично в посочените вече звена по контролинг. С времето тези звена се възприемат като центрове за оперативно управление и към тях могат да се създават допълнителни и необходими подразделения, като контролинга е подчинен на висшето ръководство.



Фиг. 3 - Контролинг звена в големи предприятия

Определянето на компетенциите на звената по контролинг в различните предприятия се влияе основно от разгледаните американска и немска формулировка, като все още няма единомислие за организационното разположение на тези звена.

Инф. осигуряване	Контрол	Инф. осигуряване
Планиране	Контролинг съпоставка на план с отчетност	Планиране
Инф. осигуряване	Контрол	Инф. осигуряване

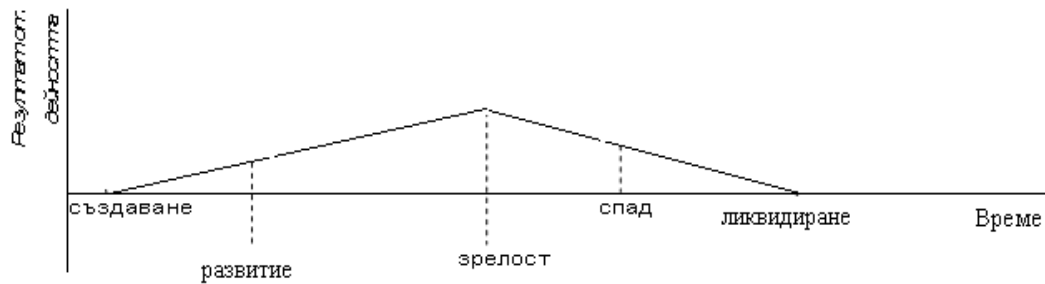
Фиг. 4 - Контролинг система обединява планиране, контрол и информ. осигуряване

Разгледаното до тук се базира на общоизвестни теоретични постановки за контролинга, като нова концепция за управление на дадена организация, от които е видно, че контролинга включва или съдържа в себе си и контрола или по-точно вътрешния контрол и одит в рамките на организацията.

**Разглеждайки контролинга, не би трябвало да подминаваме и въпроса с наличието на финансова криза не само у нас, но и в света, която и по – различна като характер от тази от 1929 г. на миналия век е реалност вече няколко години. И защо като контролинга по-онова време е имал съществен принос за нейното преодоляване, да не се използва и в сегашната ситуация с кризата, при това значително по-развит, напреднал и обогатен. Може би отговора се крие в това, че тази концепция все още не е широко позната у нас, включително и за големите организации, не намира широко приложение, недостъпна и неразработена за по-малките предприятия, или скъпа за тях и т.н.**

Може да се предположи, че при финансова криза има необходимост от широко приложение на контролинга, като „специфична управленска функция с комплексен характер и система за целево адаптивно управление на микрониво /предприятие/, съчетаваща функциите на планиране, контрол, анализ и информационно осигуряване.[12]

На практика всяка организация от т.н. реален сектор / извън публичния сектор/, се развива по модела на жизнения цикъл, като прминава през няколко етапа – създаване, развитие, зрелост, спад, ликвидация



Фиг. 5 – Модел на жизнения цикъл

От момента на регистрацията до момента на ликвидация във всеки конкретен случай има различно продължение от време. Всъщност организацията може да бъде ликвидирана и без да достигне зрелост, а може и да преживее няколко такива периода преди ликвидацията. Възможни са три варианта за развитие на – благоприятен, стабилен и неблагоприятен.

Сблъсък с евентуална криза може да е на всеки етап от развитието. Според А.Гроув [13] - „кризата е състояние, при което съществуващите средства за постигане на целите стават неадекватни, в резултат на което възникват непредсказуеми ситуации и проблеми.” Кризата може да се определи като „непланиран и нежелан ограничен по време процес, който съществено да попречи или да направи невъзможно функционирането на предприятието”. Изход е „ликвидирането му като екстремална форма или успешното ѝ преодоляване.” /”Успешно управление в условията на криза” – Софт Прес-2011/.

Някои специалисти отбелязват кризата като непредсказуемост или, ако имаше възможност да се научава за кризите предварително, такова понятие нямаше да има. От друга страна отсъствието на информация за настъпваща криза свидетелства за недостатъчно ефективната работа на управлението. Така, че кризата може да е непредсказуема, но е ключова дума, защото мениджърите трябва да притежават максимално пълна информация, за да могат да прогнозират бъдещи кризисни явления.

С други думи кризата е ограничено във времето явление, което от моментната ситуация и действията на ръководството може да се характеризира с внезапност на настъпването или да бъде прогнозирано и предотвратено, а като последици за организацията – да я изведе на нов етап от развитие или да доведе до ликвидация.

Кризите като видове би могло да се квалифицират по различен начин според различни фактори: външни и вътрешни; глобални и ограничени /регионални/; регулярни и периодични; предсказуеми и внезапни; скрити и явни; управленски; финансови; производствени; кадрови и др.

Кризата е проява най-често като остър недостиг на парични средства. В същото време този недостиг на парични ресурси се явява една от основните причини за кризата, а за признак на предстоящ фалит на едно предприятие, се смята неспособността да бъдат задоволени исканията на кредиторите като парични задължения. / Колко за съжаление познат момент от икономиката ни./ Така, че управлението на движението на паричните средства или финансовите потоци е ключов инструмент на контролинга в условията на антикризисно управление и изисква максимално внимание.

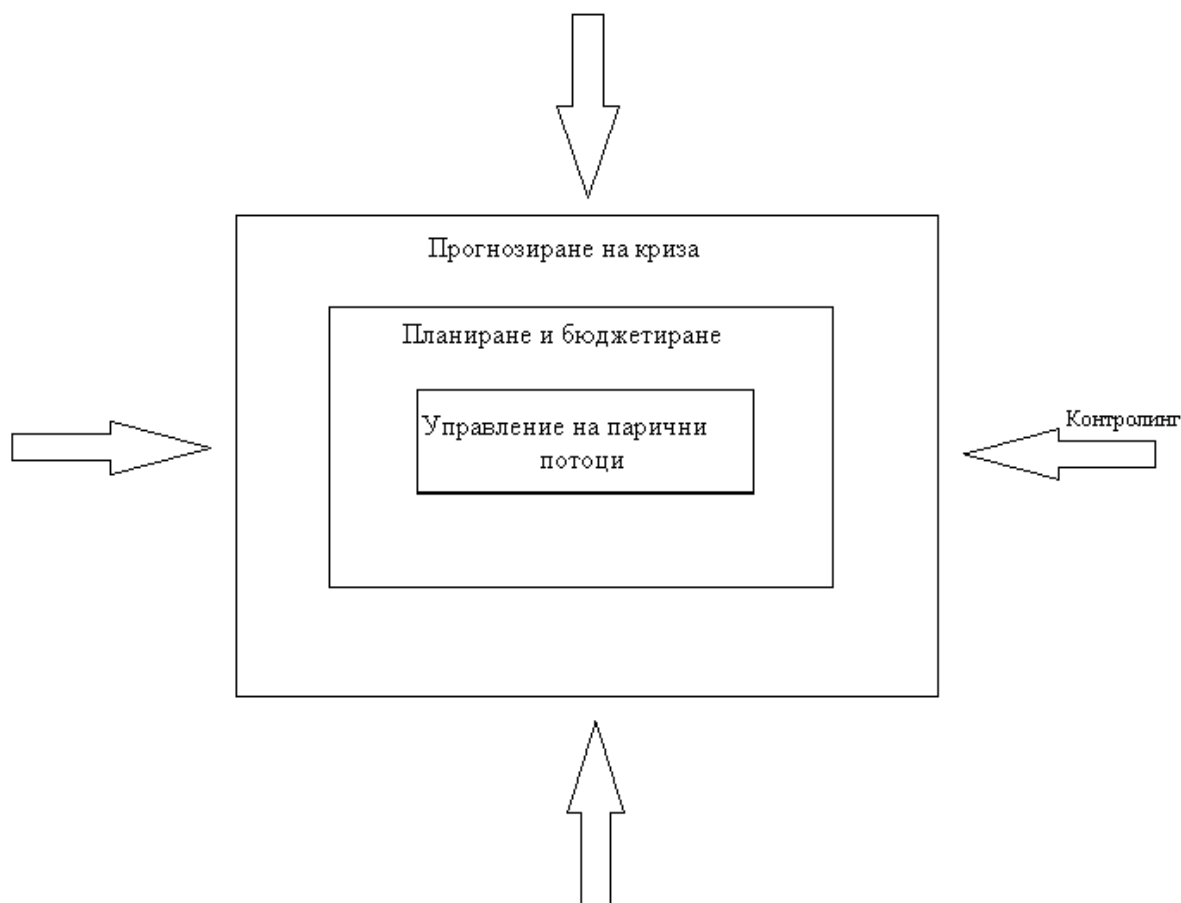
Както се спомена, контролинга се определя като система за управление насочена към планиране, отчетност, анализ и контрол на стопанската дейност и осигуряваща вземането на управленски решения. Развивайки даденото определение и привеждайки го към кризисна ситуация, контролинга се проявява като нова система за управление насочена към предотвратяване на евентуална криза и извеждане на предприятието от кризисна ситуация, чрез вземане на адекватни управленски решения.

При криза трябва да се анализират отчетите за движение на парични средства, внимание заслужава дебиторската и кредиторска задлъжнялост и тяхната оптимална структура, да има изработена ясна стратегическа линия по отношение характера на привличане и изпозване на заеман капитал, да бъде разкрито количественото съотношение на собствения и заемния капитал и т. н..

Прогнозирането на кризата задължително трябва да се разглежда като елемент на системата за контролинг в т.ч. и на данъците, и както вече бе споменато, колкото по-рано се направи това и бъдат предприети съответни мерки, толкова по-голяма е вероятността за изход от кризата. Следователно възниква въпроса за определяне на показатели, способни да предскажат развитието на кризата на по-ранен етап.

Информационната система или програмното осигуряване способства за по-ефективно обработване на данните и тяхното представяне, е свързващо звено за ключовите инструменти на контролинга, образуващи системата за антикризисно управление.





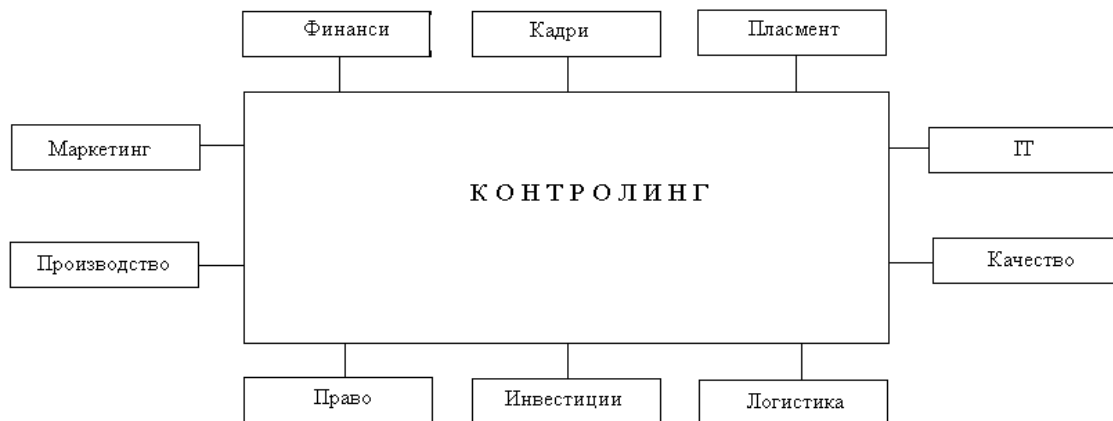
Фиг. 6 – Контролинга като система за антикризисно управление

Разглеждайки инструментите на контролинга в едно цяло, информационната система осигурява координация на работата на всички и позволява реализирането на антикризисната стратегия, която предполага не само изход от кризата, но и нейното недопускане, като антикризисното управление може да има следните цели:



фиг. 7 – Цели в рамките на модела за антикризисно управление

Когато антикризисното управление се разглежда в рамките на прилагане на системата за контролинг, в организацията може да се разглеждат примерни сектори на контролинг отговарящи за различните дейности.



Фиг. 8 – Структура на контролинга по сектори

Секторите на контролинга могат да бъдат: финансов контролинг, контролинг на правото, контролинг за работа с кадрите, контролинг на проектите и инвестициите, контролинг на пласмента и запасите, IT – контролинг, контролинг на маркетинга и външните връзки, контролинг на производството и качеството и т.н.

Може да се характеризира всеки един от тях, но обяснимо **финансовият контролинг е най-важен и предполага организация и вътрешен контрол на финансите, счетоводната, данъчната и управленска отчетност, оптимизиране на данъчни плащания, изготвяне на бизнес-план и ситема за бюджетиране и провеждане на финансов анализ, както и анализа на разходите и финансовите резултати.** Системата за управление построена на базата на контролинга или самия той като система за управление, предполага използването на повече от изброените сектори, за успешното преодоляване на всяка криза. Внедряването само на някои от тях няма да донесе необходимия резултат, като те трябва да се допълват взаимно, оформяйки общата концепция на управлението.

Антикризисното управление може да изисква прилагането на специални методики, но може да се базира на класически елементи като организация, координация, планиране и контрол. Подразделенията на организацията участващи във формирането на системата за контролинг в антикризисно управление, също осъществяват оценка на резултатите и от своята дейност.

## 2. СЪЩНОСТ И ВИДОВЕ КОНТРОЛ. ВЪТРЕШЕН КОНТРОЛ И ОДИТ

При наличието на много определения от различни автори, контрола се разглежда преди всичко като функция на управлението / наред с планиране, регулиране и т.н. /, и може би най-важната, защото дава задължителната обратна връзка в системата на управление за вземане на управленски решения, корекции и т.н.

В самото начало на съществуване, човешкото общество осъзнава необходимата потребност от контрол. На този етап обществените отношения са свързани с отношението на групата хора към поведението на отделните членове, както с добиването и опазването на тяхната собственост. Обществения характер на производствените процеси определя и съдържанието на обекта на контрол. В тези процеси участват както собственици, така и изпълнители и управляващи, като всички страни възприемат потребността от контрол. От своя страна собствеността обаче диктува поведението на субекта на контрола. За това и големината на притежаваната собственост определя не само правото на контрол, но и неговите форми и организация.

Но преди всичко контрола трябва да се разглежда като контрол и регулиране в социалното управление, където в действителност се намират и го съставляват както субектите, така и обектите на контрол под формата на различни действащи и работещи системи.

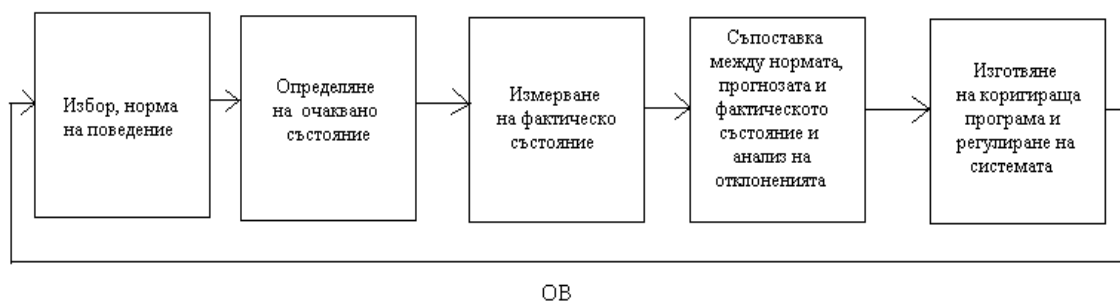
Освен като функция на управлението контрола задължително трябва да се разглежда и като обществено отношение, което води до утвърждаване на неписаните обществено-приетите норми и правила за поведение, до въздействие върху поведението на отделните личности.

Обществото преминавайки през определени етапи от своето развитие създава и различни структури и организация на управлението. Така управленските функции в динамика изразяват възможности на отделните структури да управляват и да бъдат управлявани. [14]

Отделните организации или структури /системи/ изпълнявайки управленски функции трябва да определят цели за развитие, начини за тяхното постигане и организация, както и да упражняват контрол.

Контролът като управленска функция се проявява чрез т.н. свои пет елемента. Тези елементи са: задаване на параметрите за развитие и оценка нормата на поведение на системата; прогнозиране на очакваното състояние; измерване на фактическото състояние; съпоставка между първите три елемента и анализ на отклоненията;

изготвяне на коригираща програма, която предполага и обратната връзка в системата за управление. [14]



Фиг.9 Елементи на контролната функция

При първия елемент - задаване на параметрите за развитие и оценка нормата на поведение на системата, контрола се прилага относно избора и точноста на заложените параметри, които в последствие подлежат на контрол, както и за реалността на избраната норма. В този случай контролът се явява предварителен или превантивен и точно прилаган и изпълняван има най-голяма ефективност в сравнение с другите форми.

При прогнозирането на очакваното състояние, контрола е насочен към всички възможни вътрешни и външни влияния върху целта или нормата, като очакваното състояние може да се отклонява от целта, както и да съвпада с нея. Контрола е превантивен с прогностичен подход към възможните влияния и събития .

Третия елемент - измерване на фактическото състояние като контролен процес е свързан с измерването на заложените параметри и норма на поведение за развитие на системата към определен момент. При този елемент на контролната функция трябва да се разполага с достатъчно и достоверна информация, определяща точноста на измерените параметри и количеството извършени проверки.

При следващия елемент - съпоставка между нормата, очакваното и фактическо състояние, контрола насочва вниманието към фактори и условия причинили отклонения в отрицателна или положителна посока. Тук се открояват анализът и диагностиката на допуснатите отклонения.

При петия елемент на контролната функция, - регулирането на поведението на системата е от съществено значение за реализацията и ефекта от самия контрол. Изготвянето на коригиращата програма обобщава установените отклонения като включва оценка за законосъобразност и целесъобразност, като тя е само част от механизмите за регулиране. Самата коригираща програма предполага и **обратната връзка**, чрез която управлението на системата се подпомага да предприеме адекватни

мерки и управленски решения. Тези решения са насочени към евентуални промени в параметрите, нормата на поведение, дори и в целите.

Чрез посочените елементи контролът се превръща в основна управленска функция, обективно необходима за реализация на управление и осъществяването на целите му, наред с планирането, прогнозирането и т.н.

Обособяването на **видовете контрол** се базира на групирането на близки или еднакви контролни функции, което отличава различните видове контрол. [12]

-Така в зависимост от принадлежността на контролната функция, имаме държавен и обществен;

-Според мястото на обекта и субекта - външен и вътрешен;

-Според управленската функция - независим, дистанционен;

-Според обектите на контрол - материален и документален, както и по-новите, като диагностичен и прогностичен контрол.

-Според характера на контролните функции, контрола може да бъде независим, управленски и оперативен.

-Според използваните средства - дистанционен, автоматизиран, механизирани и други.

-Според обектите на контрол контрола - материален, документален, системен, личностен и др.

-Според спецификата на контролната функция - данъчен, митнически, финансов, технически и други.

Държавният контрол – осъществява се от специално създадени за тази цел институции чрез закон и произтича от правото на държавата да защитава своите интереси. Той е преди всичко външен за контролираните обекти и към него могат да се отнесат данъчния, митническият контрол, контрола на Сметната палата и други.

Обществения контрол от по-слабо изразен, напоследък все повече се налага и утвърждава, като проява на критично отношение към поведението на държавата, нейни институции, служебни лица и т.н. Освен това се приема, че обществения контрол се прилага и по отношение спазването на общоприети правила и норми за поведение от отделни личности. Като проява на обществения контрол в днешно време, олицетворяваща демократизацията на обществото, гражданските права и критичност, могат да се отнасят митингите, стачките, референдуми, избори, институцията на национален Омбудсман и др., като критично отношение на обществото.

Вътрешният контрол – той се определя от мястото на обекта и субекта на контрол и е такъв, когато те са в една и съща система или в непосредствена близост. Той

е характерен за управлението на дадена организация или система, като е пряко зависим от собствеността, т.е. контрол осъществява собственика. Такъв у нас е вътрешният контрол по ЗФУКПС, вътрешният одит по ЗВОПС, контролът осъществяван от главен счетоводител и други контроли вътре в самата организация.

При външният контрол обекта и субекта са в различни системи и определя йерархията в управлението. Външния контрол е преди всичко държавен /упражнява се от държавни органи/ и се осъществява от законово създадени институции като АДФИ, НАП, Агенция Митници, Сметната палата в публичния сектор и т. н. Такъв е и контрола /външен одит /, осъществяван от независими одитори /ИДЕС / или други, които не са държавни.

Независимият контрол – това е контролът, който се подчинява само и единствено на закона и се осъществява от независим орган или друга институция. У нас такъв е контролът на Сметната палата, която се избира и отчита пред НС, осъществяван като финансов одит и одитиране на ГФО в публичния сектор и одита осъществяван от независимите одитори относно достоверността и заверката на ГФО в т.н. реален сектор или в организации от обществено значение.

## **Вътрешен контрол**

Изяснявайки си същността и нуждата от вътрешен контрол трябва да се съобразим със световната практика, където последните години все повече се налага използването и прилагането на т.н. интегрирани рамки и модели за контрол. Твърде популярни са моделите или рамките на КОСО, КОКО, ТЪРНБУЛ, СОБИТ, Сарбейнс оксли, Секция 404, КОМИТ, IRM, стандарт ISO 31000 риск мениджмънт и др.. Между всички тези стандарти няма сериозно противопоставяне или съществени различия.

Подходът Търнбул е английски вариант на COSO, който е приет за организациите на лондонската фондова борса. Той изследва връзката между цели, рискове и контроли.

Международният институт на вътрешните одитори във своята специална позиция за ролята на вътрешния одит за управление на риска представя управлението на риска на ниво организацията, с модела IRM, който е структуриран, последователен, непрекъснат и всеобхватен процес на определяне, оценяване и докладване на възможните заплахи, които влияят върху постигането на целите на организацията, както и вземане на решение по отношение на ответните реакции.

След финансовите сринове в края на 90-те и особено след обнародването на Sarbanes-Oxley Act в САЩ през 2002г. беше видно, че старата рамка не може да бъде от полза за в бъдеще. Следвайки промените на времето в динамичната икономика, COSO

съвместно с PricewaterhouseCoopers разработиха нова рамка на вътрешния контрол - Enterprise Risk Management (ERM). ERM дава възможност ръководството да оптимизира стойността като ефективно се бори с несигурността и произтичащите рискове и неблагоприятни условия. Моделът подпомага организацията да постигне целите, да не допуска загуби на ресурси и авторитет, да води ефективно отчитане и да поддържа съответствие със законите и регулациите.

В последните години в много страни от ЕС, в т.ч. и в България се прие и се наложи моделът „COSO” – като базова концепция за вътрешен контрол

Комитетът на спонсориращите организации на комисията Treadway /Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO/ е инициатива, иницирана от американския частен сектор през 1985 г., като първоначална негова главна цел е да идентифицира факторите, които са предпоставка и водят до подправяне на финансовата отчетност от страна на компаниите и да се разработят препоръки за намаляване на тези инциденти, които предизвиква несигурност, спад във доверието и като резултат цялостно влошаване на бизнес средата. С течение на времето концепцията се развива в посока на разработване и установяване система от общи и универсални правила за управление и на бизнеса и в момента COSO е общоприет модел за правене на бизнес, тъй като предоставя насоки и препоръки относно критичните аспекти на организационното управление, бизнес етиката, вътрешния контрол в организацията, управление на риска на предприятието, измамите и финансовата отчетност.

За целта COSO създава обща дефиниция за вътрешен контрол, стандарти и критерии спрямо които, компании и организации могат да оценят и усъвършенстват своите системи за контрол.

Оригиналната, базова структура на модела „Вътрешен контрол –интегрирана рамка“ /ICIF-Internal Control —Integrated Framework/ на COSO е създадена през 1992 г., но с течение на времето се осъзнава необходимостта от нейното доработване и осъвременяване, в съответствие със съществено променилите се операционна и бизнес среда, които стават нарастващо комплексни, технологично ориентирани и глобални по обхват.

В своя бюлетин от април 2003г. SIGMA изтъква: “В много отношения рамката COSO е много по-добър инструмент за концептуализиране на контрола от сега господстващите описания - предварителен и последващ /ex-ante и ex-post/. Доказано е, че той е особено полезен, когато се подготвят стандарти за вътрешен контрол и се използва за тази цел от Европейската Комисия и страните членки на ЕС”.

В отговор на новите предизвикателства, през 2013 г. COSO извършва усъвършенстване и преформатиране на модела, като в резултат на развитието на концепциите, разработени в оригиналния вариант, се предлага актуализирана рамка, съдържаща 17 принципа, разпределени в пет компонента на вътрешния контрол и 77 фокусни точки.

Първостепенната цел на „Вътрешен контрол –интегрирана рамка“ /ICIF/ е да помогне на ръководството да контролира по-добре своята организация и да осигури на надзорните органи /управителен съвет или надзорен съвет/, допълнителни възможности за наблюдение и практическо осъществяване на вътрешен контрол.

Въвеждането на система за вътрешен контрол позволява на мениджмънта да се фокусира върху преследване и постигане от страна на организацията на нейните функционални и финансови цели като оперира в рамките на съответните законови изисквания и минимизира непредвидените ситуации и изненадите в процеса на решаване на тези задачи.

Вътрешният контрол позволява на организациите да се справят по-ефективно с променящата се икономическа и конкурентна среда, лидерството, приоритетите и развиващите се бизнес модели. Той предлага ефективност и ефикасност на операциите, поддържане на надеждна отчетност и съответствие на законите и регулациите. [15]

Втората главна цел на ICIF е осигуряване на яснота и разбиране за вътрешния контрол чрез използване на общи определения и интегриране на различни концепции за вътрешен контрол в единна обща рамка, която дефинира неговите компоненти.

Тя е създадена с цел подпомагане на мениджмънта и други заинтересовани страни при оценка на ефективността на системата за вътрешен контрол и отчет на компанията. На тази база в ICIF се прави обобщение и се дава следното **определение** за вътрешния контрол:

Вътрешният контрол е процес, осъществяван от ръководителите на организацията, мениджмънта и друг персонал, създаден да осигури разумна степен на сигурност по отношение на постигане на целите на организацията в следните категории:

- ефективност и ефикасност на операциите;
- надеждност на отчетите;
- съответствие с и прилагане на съществуващите закони и регулации.

Тази дефиниция подчертава основните **характеристики** на вътрешния контрол:

-това е процес, съдържащ изпълнението на различни задачи и дейности, т.е. това е средство за постигане на една цел, а не самата цел.



-това не е просто политика на ръководството, система или форма, а се отнася за хората от всички нива на организацията, които прилагат вътрешния контрол.

- осигурява разумна степен на сигурност, не абсолютни гаранции, на висшето ръководство на организацията.

-насочен към постигане на целите на организацията в една или няколко отделни, но частично припокриващи се категории.

-приложим към структурата на организацията

Вътрешният контрол не е единичен случай или обстоятелство, а динамичен и итеративен процес, действия, които обзemat, проникват, разпространяват се във всички дейности на компанията и са в унисон с начина, по който ръководството управлява бизнеса. Този процес обхваща политиките и процедурите, които осигуряват прилагането на контрола, с които ръководството декларира какво трябва да бъде извършено. У нас вътрешният контрол се дефинира от Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор и в Закона за вътрешен одит в публичния сектор.

Организацията установява свои мисия, система от стратегии и цели, които желае да постигне, и формулира планове за тяхното постигане. Целите може да бъдат заложени за компанията като цяло, или да бъдат насочени към специфични дейности в организацията. Въпреки, че много цели са специфични за отделните организации, някои от тях са широко приложими и общовалидни. [15]

Цели, общи за повечето организации могат да са: устойчив растеж и стабилни успехи, осигуряване на надеждни отчети за заинтересованите страни, наемане и задържане на мотивирани и компетентни служители, постигане и поддържане на позитивна репутация в бизнес средите и сред общностите от потребители, съобразяване със законите и регулациите. Средство за подкрепа на усилията на организацията за постигане на цели ѝ е вътрешният контрол с неговите **пет компонента / елементи/**.

- среда на контрол
- оценка на риска
- контрол на дейностите
- информация и комуникация
- дейности по мониторинга

Тези компоненти на вътрешния контрол са релевантни към цялостната организация и към отделните нива и подразделения, или отделните операционни единици, функции или други нейни структурни елементи.



Фиг. 10: Куб на COSO

Взаимовръзка между цели, компоненти и елементи на организацията

Съществува директна връзка между цели, които представляват това, което организацията се стреми да постигне, компонентите, които представят какво е необходимо, за да се постигнат целите, с функционалните единици и други структури на организацията. Връзката между тези елементи се визуализира с куба, показан на фигурата, като трите категории на целите са представени като колони, петте компонента на вътрешния контрол са редовете, а третата дименсия представлява организационната структура на организацията като цяло, подразделенията, операционните единици, или функции, включващи бизнес процесите /продажби, покупки, производство, маркетинг и т.н./, към които се отнася вътрешният контрол.[16]

Вътрешният контрол е цялостен, динамичен и итеративен процес, което ще рече, че той не е линеен процес а е един непрекъснат процес при който всички елементи или компоненти не действат поединично или отделно, а си влияят взаимно и без прекъсване. [17]

**Средата на контрол** се реализира чрез мрежа от стандарти, процеси и структури, които осигуряват базата за осъществяване на вътрешния контрол в организацията. Управлението на организацията установява „тона на върха“ по отношение на значението на вътрешния контрол, включително очакваните стандарти на поведение.

Тя е фундаментален компонент на вътрешния контрол, намиращ се под въздействието на различни вътрешни и външни фактори, включващи историята на

организацията, ценности, пазар, регулаторна и конкурентна среда. Средата на контрол се определя чрез стандарти, процеси и структури, които ръководят хората от различните нива на организацията, създава дисциплина, която подпомага осъществяването на оценката на риска при постигането на целите на компанията, изпълнението на контролните дейности, използването на информационните и комуникационни системи и изпълнението на дейностите по мониторинга.

Контролната среда е базисният елемент за развитието на всички останали елементи на вътрешния контрол. Контролната среда определя основополагащите ценности в организацията и оказва влияние върху отношението на служителите към вътрешния контрол. Тя осигурява дисциплина и структурираност на контрола в организацията.

Контролната среда включва:

- личната почтеност и професионалната етика на ръководителя и служителите на организацията;
- управленската философия и стил на работа;
- организационната структура, осигуряваща разделение на отговорностите, йерархичност и ясни правила, права, задължения и нива на докладване;
- политиките и практиките по управление на човешките ресурси;
- компетентността на персонала.

Всяка организация в своята дейност е подложена на въздействието на различни рискове от външни и вътрешни източници. Рискът се дефинира като вероятност да се случи дадено събитие с неблагоприятен ефект върху постигане на целите. [17]

**Оценката на риска** представлява динамичен процес за неговото идентифициране и оценка по отношение постигане на целите на организацията, в съответствие с установените толеранси на риска. По този начин оценката на риска формира базата за определяне на подходите за неговото управление. Основната предпоставка за оценка на риска е определянето на цели, свързани с различни нива на организацията.

Независимо, че организацията може да не е формулирала и заявила изрично някои от своите цели, това не означава че те, заявени или предполагаеми, не са подложени на вътрешни и външни рискове. Идентифицирането на рисковете трябва да бъде всеобхватен процес и да се отнася за всички значими взаимодействия. [18]

Всеки отговор на специфичен риск попада в една от следните категории:

-приемане – не се предприемат действия, оказващи влияние върху вероятността или възможното въздействие на риска.

-избягване – прекратяване на дейностите, предизвикващи нарастване на риска.

-редуциране – предприемане на действия, намаляващи вероятността или възможното въздействие на риска.

-споделяне – намаляване на вероятността или възможното въздействие на риска чрез неговото трансфериране или чрез разпределяне на части по друг начин /застраховане, аутсорсване на дейности и т.н./

Процесът по оценка на риска включва оценяване от страна на ръководството на риска, свързан с опазване на активите на организацията и опасността от фалшифициране на отчетите, възможностите за измами при оценката на риска и тяхното влияние при постигане на целите. Необходимо да бъдат разгледани и възможностите за корупция както за вътрешния персонал, така и за външните партньори, което би се отразило върху възможностите на организацията да постигне своите цели.

Управление на риска е процесът по идентифициране, оценяване и мониторинг на рисковете, които могат да повлияят върху постигане на целите на организацията и въвеждането на необходимите контролни дейности, с цел ограничаване на рисковете до едно приемливо равнище. Препоръчително е използването на стандартен подход за управление на риска, след съобразяването му със спецификата на организацията, изразен в следните **стъпки**:

Първата е създаване на условия за управление на риска, при която ръководителите на най-високо ниво в организациите трябва да бъдат ангажирани с управлението на риска, за което е необходимо:

-да утвърди стратегически план, който да отразява общите /стратегически/ цели на организацията и да обхваща период не по-малък от 3 години;

-да определи задачите по всяка цел от стратегическия план и да разпредели отговорностите между съответните подчинени;

-да осигури необходимите ресурси във връзка с изпълнение на задълженията по управление на риска;

Втората е определянето на рисковите области, при която ръководителите трябва да обърнат сериозно внимание на проблемните области за постигане целите на организацията, като основните рискове, които трябва да се идентифицират и управляват, са свързани с:

-постигането на определените стратегически и оперативни цели;

-показателите за оценяване на степента и точността на изпълнение на задачите и дейностите;

-външната репутация на организацията /политическите рискове и обществените нагласи/;

-спазването на нормативната уредба, на различни политики и процедури, въведени в дадена организация;

-финансирането на организацията и наличието на бюджетни ограничения;

-осъществяването на оперативните дейности и задължения в организацията, финансово-счетоводните функции и тези на ИТ-системите и т.н.

Третата представлява оценка и реакция на идентифицираните рискове, които трябва да бъдат оценени възможно най-бързо, като се определи степента на риска, която ръководството на организацията е готово да приеме, при осигуряване на необходимите ресурси. Оценката на риска е от съществено значение, защото трябва да осъзнава не само съществуването на рискове в определени области, а и тяхната значимост, за което е необходимо:

-оценяването на идентифицираните рискове и влиянието, което биха имали;

-въвеждането на рамка за категоризиране на идентифицираните рискове от ръководството на организацията, с помощта на която те се подреждат по значимост.

Възможни са различни варианти за взимане на решения от ръководството за подходящата реакция /отговор/ на риска. Съществуват четири варианта за реакции:

-ограничаване на риска - следва да се изградят контроли, предоставящи разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи параметри, в зависимост от значимостта на риска и съобразно разходите за въвеждането на контролите.

-прехвърляне на риска - ръководството на организацията може да прецени, че рискът е твърде висок и трябва да го „прехвърли“ към друга организация. Класическият начин за прехвърляне на риска е застраховането. Ако дейността, свързана с постигането на определени цели, е предмет на застраховане, препоръчително е ръководството да предприеме такива действия.

-толериране на риска - такава реакция е възможна само, ако определени рискове имат ограничено /незначително/ влияние върху постигане на целите или ако разходите за предприемане на действия са непропорционални на потенциалните ползи.

-прекрътяване на риска - някои рискове могат да се намалят или ограничат до приемливо равнище единствено чрез прекрътяване на дейността. Бездействието на организацията също може да е риск, защото при него не могат да се постигнат целите, за които е създадена.

Четвъртата е мониторинг и проследяване на процеса по управление на риска, при което се изисква не само неговото идентифициране, оценяване и контролиране, но и осъществяване на систематично наблюдение и докладване за състоянието му. Така се следи доколко рисковете се управляват успешно - т.е. дали контролните дейности наистина минимизират съответните рискове и дали се постигат целите, застрашени от

тези рискове.

**Контролните дейности** са действия, регламентирани чрез политиките и процедурите, които осигуряват изпълнение на директивите на ръководството за намаляване на риска.

Контролните дейности се изпълняват на всички нива на организацията, през различни стадии на бизнес процесите с използване на технологичната среда. Те могат да са превантивни или разкриващи по природа и да обхващат широка гама от ръчни и автоматизирани дейности, такива като разрешения и одобрения, проверки, сравнения, прегледи на бизнес резултатите. Разпределението на задълженията обикновено е представено при селекцията и развитието на контролните дейности.

Контролните дейности / контроли /, се дефинират като всяко едно действие, насочено към минимизиране на риска и увеличаване на вероятността за постигане на целите и задачите на организацията. Въвеждането на контролните дейности е в зависимост от извършената оценка на риска.

Контролните дейности са правилата, процедурите и действията, насочени към намаляване на рисковете за постигане на целите на организацията и допринасящи за изпълнение на решенията на ръководителите. Контролните дейности трябва да са подходящи, да функционират в съответствие с планираното, да са ефективни по отношение на разходите, да са изчерпателни, разумни и свързани с общите цели на организацията.

Контролните дейности могат да бъдат превантивни, разкриващи или коригиращи. Превантивните пречат да възникнат нежелани събития. С тях се въвеждат мерки за избягване на предвидените евентуални отклонения и проблеми преди тяхното настъпване. Разкриващите установяват възникнали нежелани събития и се сигнализира на непосредствения ръководител за тях. Коригиращите целят да бъдат поправени последиците от настъпили нежелани събития.

Към контролните дейности се отнасят:

-Процедури за разрешаване, одобряване и оторизиране, за които ръководителите трябва да въведат подходящи правила, като имат предвид следното:

Процедурите по разрешаване се отнасят да вземането на решение от оправомощените лица (ръководители или други оторизирани лица), в резултат на което настъпват определени последици за организацията.

Одобрението е утвърждаване /заверка/ на транзакции, данни или документи, с което се приключват или валидират процеси, действия, предложения и/или последици от тях. Разрешаването и одобряването се извършват само от оторизирани лица.

Оторизирането означава, че операциите се извършват само от лица, които

действат в рамките на правомощията си.

-Разделение на отговорностите за които, ръководителите трябва да въведат правила, съгласно които за осъществяването на два или повече ключови етапа от дадена операция, процес или дейност отговарят различни служители.

-Системата на двойния подпис е процедура, при която преди поемането на всяко финансово задължение /сключване на договори, вкл. за продажба на имущество, заповеди за назначаване или командироване и др./ и извършването на плащане /разходен касов ордер, платежно нареждане/ се осъществява след подписване от:

- лицето, отговорно за счетоводните записвания;
- ръководителя на организацията или лицето, отговарящо за изпълнението на приходите и разходите т. е. това лице, което е оторизирано да нарежда плащания от името на организацията.

Системата на двойния подпис дава сигурност по отношение на това, че поемането на задължение/нареждането на плащане са извършени от оторизирани лица и е спазена финансовата и бюджетната дисциплина.

-Предварителният контрол е превантивна контролна дейност, при която съответните решения/действия преди вземането/извършването им се съпоставят с изискванията на приложимото законодателство, с оглед тяхното спазване.

-Процедури за пълно, вярно, точно и своевременно осчетоводяване на всички операции, които се въвеждат от ръководителите и са разработени в съответствие със Закона за счетоводството, индивидуалния сметкоплан, Счетоводните стандарти и Сметкоплана на бюджетните предприятия и др.

-Процедури за наблюдение се въвеждат от ръководителя, като част от рутинния оперативен контрол. Те се осъществяват ежедневно от непосредствените ръководители върху възлагането на работата и изпълнението ѝ.

-Преглед на процедури, дейности и операции, с които непосредствените ръководители осигуряват осъществяването на преглед върху точността на изпълнение на операциите в дадена структура, като част от рутинния оперативен контрол. Тези прегледи не трябва да се смесват с вътрешния одит и с извършването на цялостен мониторинг в организацията, който е самостоятелен елемент на СФУК

.-Антикорупционни процедури, са задължителни, защото ръководителите на организациите носят управленска отговорност за въвеждане на правила и процедури по сигнализиране, проверка, разкриване и докладване на административни слабости, пропуски и нарушения, които създават предпоставки за корупция, измами и нередности.

-Правила за достъп до активи и информация, утвърдени от ръководителите,

които трябва да са сигурни, че само оторизираните лица, които отговарят за опазването и/или използването на активите и информацията, разполагат с достъп до тях.

-Правила за управление на човешките ресурси, с които ръководителите трябва да въведат процедури по подбор, назначаване, обучение и атестиране, повишаване/понижаване в длъжност и заплащане, преназначаване и прекратяване на правоотношенията със служителите.

-Процедурите по документиране, архивиране и съхраняване на информацията трябва да бъдат въведени, за да подпомагат осъществяването на текущата дейност, вземането на правилни управленски решения и контрола върху процесите в една организация.

Процедурите по документиране трябва да позволяват проследяване на всеки документ, действие, процес в организацията, като описват точно кой, какво, как и кога извършва, с каква цел и какъв акт/документ се създава в резултат на това. Съгласно възприетата от ЕС терминология, това представлява **одитна пътека**, с която се постига:

- прозрачност,
- проследяване на процесите в организацията от иницирането до приключването им;
- проследяване на разделението на функциите по одобряване, изпълнение, осчетоводяване и контрол.

Процедурите по архивиране следва да осигуряват хронологично и систематично подреждане на документи за минали събития, решения и действия, касаещи организацията.

Процедурите по съхраняване на информацията е необходимо да осигуряват както физическото запазване на носителя на информацията /хартиен и/или електронен носител/, така и запазване на съдържанието без промяна, така че да дава вярна и точна представа за фактите, решенията и действията, отнасящи се до организацията.

Контролни дейности, свързани с информационните технологии, поради тяхното развитие и прилагане при създаването, обработката, движението, използването и съхраняването на информация в организациите.

**Информацията** е необходима на организацията за изпълнение на отговорностите по вътрешния контрол в подкрепа на постигане на нейните цели. Ръководството получава или генерира и използва вярна и качествена информация от вътрешни и външни източници, което подпомага функционирането на останалите компоненти на вътрешния контрол. Информацията е съвкупността от данни относно



събитията, които имат значение за осъществяване на дейността на организацията и е необходима на всички нива на дейност в организацията.

Предоставяната информация трябва да бъде:

-своевременна; - уместна; - актуална; - точна; - вярна и достъпна .

В зависимост от източника на информация спрямо организацията, тя може да бъде вътрешна и външна.

**Комуникацията** е двупосочно движение на информацията в права и обратна посока по всички информационни канали в организацията по хоризонтала и по вертикала. Нейната цел е да повиши осведомеността да подпомогне постигането на целите на организацията и има важна роля в управлението и контрола на дейностите на организацията. В тази връзка ръководителите следва да осигурят подходящи условия и процедури за вътрешна и външна комуникация.

Вътрешна комуникация в организацията е между ръководството и служителите /по вертикала/. Всички служители трябва добре да познават системата за вътрешна комуникация и да разбират своята роля, задачи и отговорности в нея. Следователно ръководството и служителите са част от мрежата за комуникация.

Комуникацията между ръководителите на организациите с други организации и трети лица, позната като външна комуникация, позволява да се отправят послания с определено съдържание към обществото. При тази комуникация трябва да се постигне баланс на интереси: от една страна тя се осъществява, за да отговори на обществените потребности и нагласи, а от друга - да съответства на нормативните актове, регламентиращи свободния достъп и защитата на информацията. Тя внася допълнителна яснота относно функционирането на системите за вътрешен контрол и постигането на целите на организациите.

Системите за вътрешен контрол трябва да се наблюдават, за да се гарантира, че механизмите за контрол функционират според изискванията и че се променят по подходящ начин при промени в условията. Такава гаранция може да се даде чрез оценяване качеството на работата на системите за вътрешен контрол във времето.

**Мониторингът** е цялостен преглед на дейността на организацията, който има за цел да предостави увереност, че контролните дейности функционират според предназначението си и остават ефективни във времето. При осъществяването на мониторинга, ръководителят на организацията трябва да обърне внимание върху състоянието на СФУК и постигнатите цели.

Мониторингът се осъществява предимно като текуща дейност, но са необходими и допълнителни специални оценки. Вътрешният одит не заменя мониторинга, извършван от ръководителя на организацията.

Затова ръководителите трябва да въведат процедури за:

-текущ мониторинг - това е мониторинг на СФУК, интегриран в нормалните, повтарящи се ежедневни дейности на организацията. Той се извършва непрекъснато в реално време и реагира динамично на променящите се условия.

-специални „ad hoc” оценки - извършват се след събитията и техните обхват и честота зависят от оценката на риска и от ефективността на текущия мониторинг. Специалните оценки могат да се извършват под формата на самооценки.

За осъществяване на мониторинг ръководителят на организацията може да използва и вътрешния одит. Оценката на системите за финансово управление и контрол, извършени от вътрешния одитор, дава информация на ръководителя на организацията за тяхната адекватност и ефективност, в съответствие с изискванията.

Важна част от мониторинга са политиките и процедурите, които гарантират подходящо и своевременно реагиране на констатираните недостатъци. Всички резултати от осъществения мониторинг, в т.ч. недостатъците, установени по време на текущия мониторинг, специалните оценки или от вътрешния одит, трябва да се докладват на ръководителя и/или лицата, които могат да предприемат необходимите мерки за разрешаване на проблемите.

Използвания и прилаган вътрешният контрол предлага множество и разнообразни **ползи и разходи** за организацията.

По отношение на **ползите**, той осигурява за ръководството допълнителна увереност във възможностите за постигане на целите, представлява обратна връзка за формиране на представа и разбиране как функционира бизнесът, позволява да се увеличи предвидимостта и да се редуцират изненадите. Най-съществените ползи, предлагани от ефективен вътрешен контрол са:

-осигуряване на релевантна и надеждна информация като помощ при приемане на решения от ръководството по такива въпроси като ценообразуване, инвестиции и др.

-съдържа механизми за осъществяване на транзакциите, за качество на информацията и комуникацията в организацията, осигурява съхранение на данните.

-увеличава ефективността на функциите и процесите.

-осигурява строго придържане към фактите, които са причина и база за вземане на решения при важни ситуации и др.

Възможните **разходи** за организациите, винаги имат ограничения за техните човешки и капиталови ресурси, които ги принуждават постоянно да се съобразяват със стойността на разходите по отношение на ползите за алтернативните подходи при прилагане и управление на вътрешния контрол. Най-важните съображения на

ръководството при оценка на различните фактори на разходите по отношение на очакваните ползи от въведените вътрешни контроли се свеждат до:

-компромис между желанието и нуждата да се наемат и задържат служители с по-висока компетентност и съответните по-високи разходи. [10]

-допълнителните затруднения от контроли при изпълнение на бизнес процесите;

-допълнителни усилия, за поддържане и актуализирана контролните дейности.

-оценка на въздействието от засилване на зависимостта от технологиите

В някои случаи усилията за изпълнение на контролите и въздействието на допълнителните, базирани на технологиите контроли, върху бизнес процесите е сравнително малки, но разходите, асоциирани с избор, разработване, поддържане и обновяване на технологиите може да са значителни.

Вътрешният контрол, без значение колко добре е проектиран и функционира, предполага и някои **ограничения** и затова може да предостави само разумна степен на сигурност на висшето ръководство за постигане на целите на организацията. Влияние върху вероятността за постигането им оказват именно ограниченията на системата за вътрешен контрол. Разглеждането на ограниченията на вътрешния контрол трябва да се извършва на базата на две различни концепции:

-първо, дори ефективният вътрешен контрол функционира на различни нива за различните цели, като за ефективността и ефикасността на операциите, като постигане на базовата мисия, реализиране на печалба, и др. подобни, той не може да осигури дори разумна степен на сигурност, че целите сами по себе си ще бъдат постигнати.

-второ, по принцип вътрешният контрол не може да даде абсолютни гаранции за която и да е от трите категории цели.

Първият вид ограничения се дължи на разбирането, че някои събития или обстоятелства са просто извън контрола на ръководството.

Вторият вид ограничения се базират на разбирането, че не съществува система, която да функционира точно по начина, който са имали предвид нейните създатели.

### **Вътрешен одит**

Одитът у нас е сравнително нов отрасъл на контрола и в частност на финансовия контрол. С настъпването на демократичните промени, въвеждането на пазарния принцип в икономиката и развитието на частното предприемачество, станаха наложителни промени и в областта на контрола и одита. Тези промени бяха продиктувани и от подписването на предприсъединителния договор от 2001-2002г. за членството на България в Европейския съюз, и по точно глава 28 от него, посветена изцяло на Финансовия контрол

Според проф. М. Динев одитът е процес, съвкупност от процедури, които имат за цел да се изрази мнение за достоверност на определено твърдение, като може да обхване не само финансово-счетоводните процеси, но и всеки друг процес.

Разбира се, може да се приеме че одитът е и контролен процес. Той се осъществява с контролни процедури, за да се изрази мотивирано мнение, относно достоверността на други процеси. Ударението е в събирането и обработването, чрез различни методи, на адекватна информация, подаваща се на качествена и количествена оценка. Наличието и използването на стандарти и регулатори, служещи като критерии, определящи прилаганите процедури, позволява оценката на одитните резултати.

В зависимост от отношенията между субекта и обекта и тяхното място в йерархията, одита бива:

- вътрешен - осъществява се от органи, които се намират в служебни правоотношения с одитирания обект, определя се като независима и обективна дейност за предоставяне на увереност и консултиране, предназначена да носи ползи и да подобрява дейността на организацията.

Одитният ангажимент за даване на увереност се изразява в предоставяне на обективна оценка на доказателствата, събрани от вътрешния одитор, с цел да изрази независимо мнение или извод относно процес, система или друг обект на одита чрез:

- одит на системите; -одит на съответствието; -одит на изпълнението;-финансов одит;

Одитният ангажимент за консултиране се изразява в даване на съвет или мнение, предназначени да подобряват процесите на управление на риска и контрола, без вътрешният одитор да поема управленска отговорност за това.

- външен одит - осъществява се от лица или органи, които са извън системата на одитирания обект, като в публичния сектор се осъществява от органите на Сметната палата, или независим финансов одит, осъществяван от независими одитори, членове на ИДЕС / дипломирани експерт-счетоводители /, или одиторски предприятия в т.ч. и чуждестранни за заверка на годишните финансови отчети.

При извършването на вътрешен одит, одиторите действат въз основа на Закона за вътрешния одит в публичния сектор / който определя същността, принципите и обхвата на вътрешния одит в организациите от публичния сектор, статута и функциите на структурите и лицата, които го осъществяват, както и одитните дейности по фондове и програми на ЕС / и по своя вътрешна професионална преценка и убеждение при спазване на Етичния кодекс и Международните стандарти за професионална практика по вътрешен одит / МСПИВО /, приети от ИВОБ.

Под “вътрешен одит” според Института на вътрешните одитори, се разбира независима и обективна, осигурителна и консултантска дейност, предназначена да

допринася за добавянето на стойност и подобряване дейността на организацията. Той помага на организацията да постигне целите си чрез прилагането на систематичен и дисциплиниран подход за оценяване и подобряване на ефективността на процесите за управление на риска, контрол и управление.

Всеки ръководител на организация отговаря за изграждането и функционирането на адекватни и ефективни системи за финансово управление и контрол, за което се подпомага от вътрешен одит.[19]

Вътрешният одит в публичния сектор се осъществява от звено за вътрешен одит, изградено в структурата на организацията, което е на пряко подчинение на ръководителя на организацията или на колективния орган на управление. Звеното се състои от вътрешни одитори, които са служители на организацията, единият от които е ръководител.

За всеки одитен ангажимент за даване на увереност се изготвя одитен план, а резултатите се представят и се обсъждат с ръководителя на организацията и с ръководителите на структурите, чиято дейност е одитирана, а при необходимост - и с одитния комитет или със съответния колективен орган на управление. За изпълнението на всеки одитен ангажимент за даване на увереност се изготвя одитен доклад, който включва резюме, цели и обхват на ангажимента, констатации, изводи и препоръки.

Резултатите от изпълнението на всеки одитен ангажимент за консултиране се документират, обсъждат и докладват в зависимост от естеството на ангажимента, без одитора да носи отговорност за последвали събития.

Вътрешните одитори трябва да подпомагат ръководството на организацията в процеса на откриване и оценяване на съществените рискове, в т.ч. и предпоставките за измами, както и да допринасят за подобряване функционирането на системите за финансово управление и контрол. "Системите за финансово управление и контрол" са всичките процедури и цялата вътрешна организация на планиране, изпълнение на дейността и осъществяване на вътрешния контрол, които са въведени от ръководството на одитираната организация или дейност/процес и допринасят за постигане на целите ѝ.

Вътрешният одит протича , като преминава през няколко фази или етапа, които съставляват цялостен одитен процес, а именно:

- планиране
- проверки
- докладване и проследяване на препоръките

На база извършените проверки се изготвя предварителен одитен доклад, чието предназначение е да информира ръководителят на одитираната дейност/процес за резултатите от извършения одит, а именно:

- да се даде оценка на състоянието на одитираната дейност/процес като се изрази независимо и обективно мнение за ефективността на контролните механизми, гарантиращи спазването на принципите за законност, добро финансово управление и прозрачност;

- да се дадат препоръки за подобряване на системите за финансово управление и контрол, с цел отстраняване на установените грешки, слабости и недостатъци/нередности.

Окончателния доклад се изготвя след запознаване и анализиране на всички постъпили бележки /становища/, като включва предварителният доклад с отразените в него промени в резултат на приетите възражения/становища на ръководството на одитираната дейност/процес. Тези промени се включват в констатациите, за които се отнасят, за да бъдат отразени вярно, точно и обективно всички факти относно даден проблем. Корирират се и съответните изводи и препоръки. Неразделна част от окончателния доклад са:

- бележките /становища/ на ръководителя на одитираната дейност/процес;
- бележките от вътрешния одитор по становищата.

Планът за действие съдържа дадените препоръки, действията които ще бъдат предприети от страна на ръководството, длъжностните лица отговорни за тези действия и срока, в който ще бъдат изпълнени. Изводите представляват мнението/заключението на вътрешните одитори, формирано след извършване на проверките и отразяват оценка на резултатите. Изводите посочват и причините за установените пропуски, грешки и несъответствия, както и рисковете за допускането им и в бъдеще.

Препоръките се дават с цел да се подобрят системите за финансово управление и контрол и да се отстранят констатирани слабости, грешки и нередности в одитираната дейност/процес. Те следва да са обосновани, разумни, изпълними и да са в пряка връзка със съответната констатация и извод. При изготвянето на препоръките одиторите следва да имат предвид разходите и ползите от съответните препоръки. Насочват се към ръководителите на одитираните организации и с тях се препоръчва предприемането на съответни действия за коригиране на проблемни области, понижаване на съществуващи рискове и подобряване на дейността. Установените рискове непокрити от контролни механизми следва задължително да се включат в одитния доклад.

Вътрешният одит и контрол имат съществено значение за подобряване както на общата дейност на организацията, така и на дейностите, конкретно насочени към преодоляване на слабости в организацията. Предпоставките за наличието на слабости пък са типични и за проявата на порока, наречен икономическа измама. По този начин

се прави и връзка между правото и правните норми, от една страна, и счетоводството, одитът и контрола -от друга страна.

Тук е добре да се спомене, независимо от разглежданата тематика, че освен вътрешния одит в организациите от публичния сектор се осъществява и външен одит, включително и заверка на ГФО, който се извършва от Сметната палата, спазвайки ЗСП и стандартите на ИНТОСАЙ.

**Независимият финансов одит като външен одит** за организациите, попадащи в публичния сектор, се явява неизменна част от финансовия контрол, като според първите редакции на гл.-8 от Закона за счетоводство и впоследствие Закона за независим финансов одит / след възстановяване на институцията- ИДЕС/, одиторската професия е независима и саморегулираща се. Може би за съжаление, с новия ЗНФО /приет и публикуван в края на 2016г./, този постулат за независимост и саморегулация е невалиден, тъй като той даде прекомерни права в тази насока на държавната КПНРО.

Тази професия включва основно независим финансов одит, но също така и консултантска дейност в областта на данъците, управлението, информационните технологии, вътрешния одит и други дейности. За да може да извършва независим одит по закон, независимия одитор трябва да е вписан в регистъра на Института на дипломираните експерт-счетоводители и да отговаря на определени изисквания и условия .

Конкретните направления за работа, към които се придържа независимия одитор при извършване на проверката се представят в План-програмата, приложение към договора за независим одит / поемане на одиторски ангажимент /, [20] като се следи за правилното прилагане на действащото законодателство и установяване точността на счетоводните данни, посочени в счетоводния баланс, отчета за приходите и разходите, отчета за паричния поток, отчета за собствения капитал и приложенията.

Следвайки принципа за честно и вярно представяне на финансовото състояние на дружеството, независимите одитори извършват всички необходими дейности относно информацията представена в годишния /или междинен/ финансов отчет, съгласно изискванията на счетоводно законодателство и спазвайки действащите МОС, които представляват документи формулиращи единни принципи, процедури и насоки обезпечаващи качеството на одита. [21]

Определя прагове на същественост, определят се рискови зони, за да набавят необходимите им данни и одиторски доказателства.

Основната цел на независимия финансов одит е да изрази независимо експертно мнение дали финансовия отчет представя вярно и честно във всички съществени

аспекти информацията. Мненията и оценките от извършената проверка се представят в доклад, съгласно изискванията на Закона за независим финансов одит, както и съгласно регламента на Международните одиторски стандарти.

### **3. ФИНАНСОВ КОНТРОЛ ИЗВЪН ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР**

Както е известно от икономическата теория - контролът е функция на управление на икономическите системи. В този смисъл финансовия контрол е пряко обвързан с управлението в компанията.

За разлика от публичния сектор, извън него или в т.н. реален сектор липсва подобна законова регламентация за вътрешен контрол или вътрешен одит, независимо, че няма особена пречка ЗФУКПС и ЗВОПС да се прилагат и извън него, но по преценка на ръководството. Финансовият контрол, който най-често се използва и функционира в НЕпубличните компании е определено елементарен и не би бил толкова полезен за ръководството.

Функционалното звено, което имат пряко и/или косвено отношение към финансовия контрол е т.н. Счетоводният отдел или Главния счетоводител, които са основна база на вътрешния финансов контрол в тези организации. Затова като говорим за финансов контрол, няма как да бъде подмината темата за счетоводната дейност в предприятието. Именно от счетоводната дейност на дружеството може да се набави необходимата информация, върху чиято основа да залегне финансовия контрол. Счетоводният отдел, при своята работа, създава данните, които се ползват в следствие от всички контролни и анализаторски отдели на дружествата и базата за финансовия контрол.

Разбира се законови изисквания към главния счетоводител и неговата работа, в т.ч. и като съставителите на финансовите отчети, те отговарят за организацията на счетоводната дейност в предприятието, съгласно ЗС. От това императивно законово определение става ясно, че законодателят е дефинирал задължения на субординация на счетоводната дейност в дружествата. В ЗС има текстове, които определят законовите изисквания, за заемащите тази длъжност лица. Главните счетоводители са лицата, които имат законното право и задължение да бъдат съставители на финансовите отчети, като са описани законовите изисквания към съставителите на финансовите отчети, независимо дали те са физически или юридически лица. Това най-вече се отнася за задължителна минимална степен на завършено образование и съответстващ към него професионален стаж, независимо, че на практика никой не го спазва, а още по-страшното, никой не го контролира.



Главният счетоводител, освен със ЗС, трябва да се съобразява и спазва редица други закони и изисквания в зависимост от спецификата на организацията, като ЗКПО, ЗДДС, КСО, счетоводни стандарти, изготвяне на счетоводна политика и др. В този смисъл той се превръща в един поливалентен специалист, но заедно с отговорностите за вътрешен финансов контрол, качеството на неговата работа едва ли ще бъде високо.

В условията на пазарна икономика се очертават актуални проблеми на организацията на счетоводната отчетност, свързани главно с изискванията за повишаване ефективността на тази отчетна система и подобряване качеството на информационното осигуряване за целите на вътрешния финансов контрол. Разнородни са и целите, и задачите, които стоят за изпълнение пред счетоводната отчетност. Това обуславя необходимостта от прилагане на различни методи и средства за обхващане на отчетните обекти.

В зависимост от характера, обсега, предназначението, начина на събиране и обработване на отчетната икономическа информация и прилаганите за това средства, методи и организационни форми, може да се говори за оперативна, статистическа и счетоводна отчетност.

- оперативната отчетност се използва от управленските органи за текущо управление на явленията и процесите в отчетните обекти.

- статистическата отчетност се използва за създаване на различни статистически характеристики, по време, място, свойства и т.н.

- счетоводната отчетност е най-важния източник за създаване на отчетна икономическа информация за процесите и явленията в икономическата дейност. Тя пълно обхваща и отразява всички стопански явления и факти от дейността на дружеството, които се подават на остойностяване.

Тя трябва да създава възможност за контрол върху целия отчетен процес. Това изискване трябва да се разбира двустранно. От една страна счетоводната отчетност трябва да се изгражда и да функционира по начин, че нито една операция, нито едно средство да не останат извън сферата на отчитане по време, място, направление. От друга, счетоводната отчетност трябва да се изгради и да функционира така, че да осигурява самоконтрол в самата нея, за да се гарантира точност на всички записвания.

В непубличните организации това се явява единствената структура, както за създаването на вярна и точна счетоводната информация, която се използва в ГФО явяващ се обект на контрол и от НАП, НСИ и от независими одитори / където това е задължително/, така и за създаване на увереност и консултиране на ръководството.

Финансовия контрол е необходима и задължителна система във всяко

непублично предприятие и се изразяват в това, че:

- Финансовия контрол има пряко влияние върху успеха на всеки бизнес;
- Финансовия контрол има основна роля, като социален защитник на персонала;
- Финансовия контрол гарантира защитата на собствеността и интересите на компаниите (акционерите), кредиторите, партньори и други заинтересовани лица.

Финансовият контрол е цялостен и непрекъснат процес, той е неразделна част от дейността на институцията. Финансовият контрол - вътрешен и външен се осъществява на практика от всички органи на управление, както и от специализирани органи, от външни консултанти. Негова основна цел да се осигури постигане на целите и изпълнение на задачите на компанията; икономично и ефективно използване на ресурсите; оценка на различните рискове и тяхното управление; надеждност и всеобхватност на финансовата и управленска информация; законосъобразност на дейността, съблюдаване на програмите, плановете, вътрешните правила и процедури; опазване на активите и пр.

Финансовият контрол в предприятията е сложна система на взаимовръзки между отделни звена и отдели. Смисълът на финансовия контрол е да бъде разгледан, като обща екипна дейност. Правилно структурирана система за финансов контрол и неговото ефективно провеждане, трябва да защитава от злоупотреби в предприятието; да оптимизира дейността на предприятието; да спомага за разширяване на пазари; да запазва работни места и т.н.

Трябва да се отбележи, че финансовата и икономическа ситуация и в страната и света, предопределят навременния, точен и пълен финансов контрол, като една от най-съществените гаранции за жизнеността на компаниите, а от правилното функциониране на финансовия контрол зависи и доверието на обществото в компанията.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

От изложеното до тук се вижда една ясна и сериозна разлика по отношение на прилагания вътрешен контрол и одит в публичния и непубличния сектор. Вероятно законодателят е прав, тъй като в публичния сектор чрез посочените закони и контролни органи се спазва обществения интерес, контролира се разходването на средства от ДБ и общински бюджети на страната, на средства по програми и фондове на ЕС и т.н.

Всичко това е правилно и добре, но защо се пропуска моментът , че организациите от непубличния сектор „пълнят” приходната част на бюджета, а тези от публичния само разходват. Сигурно е работеща презумцията, че реалния сектор е

изцяло в частни ръце и собствениците не би трябвало и нямат интерес да допускат неефективно управление и вътрешен финансов контрол като негова функция. Това е така, но нали от това управление зависи и какви, и колко данъци и такси ще бъдат внесени в бюджета. Да в тази насока държавата упражнява контрол чрез НАП, но дали е достатъчен, а може би друг тип вътрешен контрол в този сектор, определено ще бъде от полза изцяло за управлението и за независимите одитори извършващи задължителен одит на ГФО за част от него, както се споменава по-горе.

В тази връзка споделям виждането си, че внедряването и използването на контролинг - системата в голяма част от организациите от непубличния или реален сектор ще може да запълни тази празнина от липсващ реален вътрешен контрол в този сектор. Но тук искам да обърна внимание, че трудно може да се приеме виждането на ИВОБ, изразено на Професионална среща на вътрешните одитори през 2015г. във Велинград, където се приема или споменава, че „контролинга е неразделна част от вътрешния финансов контрол”, или „стратегическия контролинг е част от вътрешния финансов контрол”. По - скоро трябва да се приеме точно обратното схващане, че вътрешния финансов и не само такъв контрол, е част от контролинга като нова система за управление, защото той е управленска функция в крайна сметка, а не управлението е контролна функция, и затова контролинга се разглежда като система за целево адаптивно управление на ниво предприятие, съчетаваща, използваща и прилагаща функциите на планиране, контрол, анализ и информационно осигуряване.

Изхождайки от посоченото съображение трябва да се посочи, че контролинга и вътрешния контрол имат не малко сходства и допирни точки като:

- контролинга използва механизма на ранно предупреждение, а вътрешния контрол – предварителния или превантивен контрол;
- контролинга използва механизма на обратната връзка за известяване на ръководството, а вътрешния контрол- докладването;
- контролинга играе ролята на „лоцман” за ръководството при безопасното движение на организацията, а вътрешния контрол дава увереност и консултира ръководството и др.

Но оттук на татък контролинга, като нова система за управление „изпреварва” вътрешния контрол по отношение на функции и задачи, които втория няма как да изпълнява, като:

- планиране и контрол на финансовия резултат;
- управление и увеличаване на печалбата;
- съчетава счетоводна отчетност, информация, анализ и контрол на всички дейности;

- организира системата за отчетност и контрол;
- според посочения американски стандарт, една от задачите му е вътрешния контрол и одит, както една от функциите осъществяване на ревизии и одити т.н.

Тази съпоставка показва, че няма как контролингът да бъде част от вътрешния контрол, а по-скоро вътрешния контрол е част от контролинга, който от своя страна може при определени условия и обстоятелства да бъде внедряван и използван в част от организациите от реалния сектор, като изпълнява задачите и функциите на вътрешен контрол и одит.

От направеното изследване и анализ на контролинга, вътрешния контрол и одит, и финансовия контрол, както и тяхното използване и приложение, могат да се направят следните **изводи**:

- организациите от публичният сектор и дори тези от обществен интерес, са „облагодетелствани” с наличието на нормативна база относно вътрешния контрол и вътрешен одит, за разлика от организациите от НЕпубличния или реален сектор;
- никъде в тази нормативна база /ЗФУКПС и ЗВОПС /, няма изрична забрана, че законите или част от тях /по преценка на ръководство или собственици/, може да се прилагат и в организации от реалния сектор;
- в тази посока, няма и никаква пречка от разработване, внедряване и приложение на контролинг системата, в организации от реалния сектор, обхващаща планирането, отчетността, анализа и контрола в едно общо или цяло, в т.ч. вътрешния контрол и одит;
- при всички случаи, разработването и внедряването на контролинг системата може да бъде реална цел пред средните и големи предприятия и тези от обществен интерес / на база чл. 37/ЗС/, предвид очаквано високите разходи за това;
- контролинг системата има тези възможности и може да се прилага навсякъде, вместо вътрешен контрол и одит.

## ЛИТЕРАТУРА:

1. С. Лесидренска - Контролинг в производствено предприятие-В. 2007г.
2. М. Динев – Обща теория на счетоводството –С. 2000
3. О. Симеонов –Контролинг.Оперативен контролинг – С. 2001
4. Р.Ман, Майер-Контролинг для начинающих – М. 1992
5. Т. Райхман – Controlling mit Kenzahlen – 1990
6. Horvat&Partners-Концепция контролинга. Управленческе учет. –М.2006
7. Р. Хорват – Концепция за контролинг-2006
8. Д. Хан-Планирование и контрол.Концепция контролига. – М. 1997
9. А.Дайле – Практика контролинга- М. 2001
10. М. Динева-Пейчева.Одит на човешките ресурси. -С. 2012
11. О. Симеонов- Контролинг. Основи на контролинга. -С. 2004
12. М. Динев- Контрол и регулиране в социалното управление -С. 2015
13. А. Гроув- Оцеляват само параноиците -М. 2011
14. М. Динев – Контрол в социалното управление- С. 1999
15. В. Динева. Ефективност на ВК през модела COSO- С. 2015
16. Г. Иванов –Финансово управление и контрол в ПС – С. 2007
17. Ем. Асенов- Вътрешен контрол и вътрешен одит – С. 2012
18. Цв. Дилков –Управление на риска – С. 2015
19. О.Димов, Пл. Илиев- Финансов контрол-С.2009
20. А. Вейсел- Съвременни проблеми на финансовия одит- С. 2014
21. А. Вейсел- Стандартизация в одита –С. 2015

Нормативна уредба:

Закон за счетоводство

Закон за финансово управление и контрол в публичния сектор

Закон за вътрешен одит в публичния сектор

Закон за независимия финансов одит

Одиторски стандарти

електронни сайтове

## РЕЦЕНЗИЯ

от доц. д-р Али Вейсел, д.е.с., рег. одитор

за студия на тема „Контролинг и вътрешен контрол”,

с автор д-р Пламен Илиев

Рецензираната студия е с обем от 53 стандартни страници. Тя е посветена на проблемите, свързани с прилагането на контролните функции в различните сектори. В нея се изследват основните характеристики на контролинга и вътрешния контрол и се предлагат възможности за подобряване на контрола.

Изложението е логически свързано и добре структурирано. Това позволява да се придобие представа за основните концепции за контрола, проблемите при тяхното прилагане, както и за възможностите за въвеждането на ефективна контролна система.

В световната литература по контрол различните концепции се изследват едностранно. Авторите, които работят в областта на контролинга, като система за управление на предприятието, не обръщат внимание на разпространените модели за вътрешен контрол. Повечето специалисти по вътрешен и външен одит приемат вътрешния контрол като единствената контролна функция. Така тяхното съвместно прилагане може да води до дублиране на контролни функции и намаляване на ефикасността. Този проблем е идентифициран от автора. Затова той изследва основните характеристики на двете разпространени концепции, за да установи техните допирни точки и да предложи модел, който покрива максимално обектите, които следва да подлежат на контрол.

Забележително е вниманието, което авторът обръща на различните видове контролинг. Като част от финансовия контролинг се разглеждат данъчната отчетност и оптимизирането на данъчните плащания – обекти, които неоснователно се пропускат от повечето автори. За българските условия данъчното облагане е от изключително голямо значение. Затова е логично да се предположи, че контролингът трябва да включва и данъчното планиране.

Като **положителни моменти** в рецензираната студия могат да се посочат още:

1. Правилно са определени слабостите относно прилагания контрол и вътрешен одит в извън публичния или реалния сектор. Това позволява на автора да направи предложения за въвеждането на ефективен контрол.
2. Представени са същността и възможностите за приложение на контролинга, различните етапи от неговото развитие и концептуалните му подходи. Анализирани са различните мнения относно тази концепция. Разгледани са видове контролинг, включително оперативен и стратегически, както и дейностите на контрольорите. Това дава възможност да се определят основните характеристики на контролинга, които могат да се сравняват с вътрешния контрол, за да се установят допирните точки между двете концепции.
3. Изследван е вътрешният контрол, за да се намерят общите цели и различията при осъществяването на контрола между тази концепция и контролинга. Посочени са различните модели за вътрешен контрол. Тяхното изследване се основава на разбирането за контрола и контролния процес, съгласно утвърдените специалисти, като проф. Михаил Динев. В тази връзка са анализирани някои аспекти на вътрешния одит и независимия финансов одит. Това позволява на автора да обоснове своето предложение относно задължителното прилагане на контролни функции във всички сектори на икономиката.
4. Изследването на финансовия контрол не може да е пълен без да се обръща необходимото внимание на счетоводната система. Затова авторът разглежда и връзката между контрола и счетоводната система.
5. Правилно се отбелязва, че контролът е управленска функция, а не управлението контролна функция. Това твърдение се използва при избора на концепция, която въвежда необходимите контролни дейности в предприятията.
6. Посочва се предположение защо няма законови изисквания за контрол в непубличния сектор. Представа се значението на вътрешния контрол за управлението, независимия финансов одит и данъчния контрол. Това позволява на автора да аргументира необходимостта от законови изисквания за контрол.
7. Чрез изследването на допирните точки между контролинга и вътрешния контрол се доказва, че контролингът включва и вътрешния контрол, дори и вътрешния одит.

Всички тези изследвания и изводи позволяват на автора да докаже тезата, че концепцията за контролинга може да включва и вътрешния контрол и вътрешния одит в организациите от реалния сектор, както и в други сектори. Затова контролингът, внедрен правилно, може да се прилага навсякъде, и вместо вътрешен контрол и вътрешен одит.

Авторът обръща внимание и на някои други въпроси, които са изследвани частично, само за целите на настоящата студия. Те обаче трябва да са обект за бъдещи по-подробни изследвания. В това отношение може да се посочи аналогията, която се прави с Голямата депресия от 1929 г. Повдига се въпросът защо контролингът не се използва или на него не се набляга при съвременните кризи. Това е сериозен въпрос, който изисква задълбочено изследване. Неговото решаване ще позволи значително подобряване на състоянието на предприятията в условията на финансови и икономически кризи.

Може да се направи и следната препоръка относно бъдещите изследвания на автора:

Настоящото изследване правилно обосновава контролинга като концепция, която може да се прилага и вместо вътрешния контрол и вътрешния одит. Авторът посочва, че това може да се извърши при правилно и успешно (ефективно) прилагане на контролинга. Необходимо е в бъдеще да се изследва как може да стане това ефективно прилагане, за да се въведе интегриран контрол върху дейностите на предприятието.

В заключение може да се посочи, че студията представлява сериозно научно изследване за контролинга и вътрешния контрол. Това ни дава основание да препоръчаме отпечатването на студията на д-р Пламен Илиев.

19.01.2017 г.

Рецензент:



/доц. д-р Али Вейсел, д.е.с., рег. одитор/