



ДОБРИЯТ ВЪТРЕШЕН КОНТРОЛ И КЛЮЧОВИ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ

Елисавета Младенова

elieme@abv.bg

**Висше транспортно училище „Тодор Каблешков“
1574 София, ул. „Гео Милев“ №158
РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ**

Ключови думи: *Публичен сектор, вътрешен контрол, ефективност, ключови показатели за ефективност (KPI)*

Резюме: *Вътрешният контрол се определя като цялостен процес, интегриран в дейността на съответната организация (фирма, компания, дружество и т.н.), осъществяван от Съвета на директорите (или друг орган на управление), от ръководството и от служителите на организацията. Неговото предназначение е да предостави разумно ниво на увереност по отношение постигането на поставените цели.*

Контролът е основна управленска функция на мениджъра. Доброто и ефективно управление изисква създаването и поддържането на съвременни системи за вътрешен контрол. Само адекватният и ефективен вътрешен контрол като непрекъснат процес, интегриран във всички дейности и процеси на фирмата, може да гарантира, че целите ще бъдат постигнати чрез: съответствие на законодателството, вътрешните актове и договорите; надеждност и всеобхватност на финансовата и оперативна информация; икономичност, ефективност и ефикасност на дейностите; опазване на активите и информацията.

Ефективността в най-общия смисъл показва отношението на постигнатия резултат спрямо поставената цел. Ефективността е свързана с целесъобразността на действията. Чрез нея се дава отговор на въпроса, дали се вършат „правилните“ неща. Тя не отчита разходите, а само постигането на целите.

ВЪВЕДЕНИЕ

Вътрешния контрол е една доста съществена тема, която обхваща дейностите в областта на публичния сектор, в областта на финансовото управление и контрол и вътрешния одит в паралел с международните стандарти за вътрешен контрол и одит и добрите практики на ЕС. В непубличния сектор, вътрешния контрол също бива прилаган. Петте елемента на вътрешния контрол са значими за основната организация и към отделните класификации и различните операционни единици, функции или други нейни основни елементи, а те са именно: контролна среда, управление на риска, контролни дейности, информация и комуникация и мониторинг.

По правило контролът е пряка функция на управленското тяло, на мениджъра, изпълнителните директори, съобразно йерархията, но и всеки служител в организацията има своите отговорности във връзка с вътрешния контрол, съобразно

своите компетентности и да докладват на ръководството по съответните звена. За да бъде постигнато добро управление е необходимо да бъдат създадени, поддържани и спазвани съвременни системи за вътрешен контрол, които да гарантират ефективността на дадена организация.

Финансовото управление и контрол в публичния сектор е цялостен и единен процес, интегриран в дейността на организациите, и осъществяването му зависи както от ръководството, така и от служителите. За тази цел се използват така наречените системи за финансово управление и контрол (СФУК), които се състоят от систематизирани политики и процедури, които да осигурят разумната увереност, че дейностите в организациите биват осъществявани надеждно, икономично, ефективно и ефикасно.

Изграждането на система за финансово управление и контрол гарантира спазване на принципите за законосъобразност и е предпоставка за ефективно финансово управление и прозрачност при изпълнение на всички дейности на организациите. Всяка съвременна фирма или организация има основна задача да постигне компонентите на вътрешния контрол.

ВЪТРЕШЕН КОНТРОЛ – СЪЩНОСТ И ЦЕЛИ

Вътрешните контроли са специфични ограничения или политики, които насочват дейностите за намаляване на шансовете за измама, значителни грешки или непредвидени вреди за бизнеса. Използването на контроли позволява да забележите проблеми, преди те да излязат извън контрол. Писменият вътрешен контрол ще помогне на персонала да разбере какво може и какво не може да прави при изпълнение на задълженията си, което спомага за защитаването на компанията от нежелани ефекти. Моделът за финансово управление и контрол се основава на един от най-популярните и използвани в държавите от Европейския съюз – Интегрираната рамка за вътрешен контрол - COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Internal Control Integrated Framework).

Добрият вътрешен контрол намалява риска от загуба на активи и дава сигурност, че финансовите отчети са надеждни и, че планираните операции са извършени в съответствие с приложимото законодателство. Когато вътрешният контрол е ефективен, е налице разумна степен на сигурност, че финансовите план и цели на компанията ще бъдат изпълнени.

1. Предотвратяване на измами

Едно предимство на вътрешния контрол е намаляването на възможностите за измами. Пример за такива контроли е установяването на нива на одобрение на разплащания или сключване на сделки в предприятието. Когато потенциална сделка / трансакция е над определен праг да се изисква одобрението на определен член от екипа, съответно, за по-големи стойности да се изисква разглеждане и одобрение от мениджър, директор на дирекция, управител и т.н. Някои фирми изискват два подписа на чекове, докато други изискват човек, който пише чек, да не може да го подпише. Банките често изискват от предприятията да представят подписите на хора, упълномощени да извършват разплащания, за да може банката да ги провери, преди да се извърши трансакцията.

2. Предотвратяване на грешки

Някои вътрешни контроли имат за цел да открият потенциални грешки, преди да се случат. Например може конкретни служители да са определени да имат задължението да прегледат всяка ведомост, преди да се изплатят възнаграденията. Всеки човек може да съставя общо отработените часове на служителите, да изчисли спечеленото си заплащане и да провери удържките. Производственото отделение може

да направи ограничено тестване на поръчка, като провери качеството на артикулите, които излизат от линията, преди да изпълни пълната поръчка. Ресторантът може да има контролен списък за отваряне и затваряне на задачите, които служителите трябва да изпълняват всяка смяна, за да се гарантира, че са спазени здравните изисквания и се поддържат адекватни правила и процедури и др.

Предвид изложеното дотук за целите на оценката на системата за вътрешен контрол може да се изведе следното определение - вътрешният контрол може да има официален и формален характер или неофициален и неформален характер; той е системно осъществяван процес на критично (оценъчно) наблюдение на подконтролните обекти и протичащите в тях процеси с участието на собственика, ръководството, персонала и консултанти, за реализиране на специфично контролно въздействие, с оглед постигане целите на организацията, опазване на имуществото, ефективност на дейността, както и за спазване на приложимите нормативни разпоредби.

Изграждането на система за вътрешен контрол е сложен процес, изискващ ресурси и време, поради, което в по-малки организации тя е недобре развита или дори липсва.

Може да се обобщи, че проектирането, организирането и провеждането на подходящ и ефективен вътрешен контрол е от съществено значение за управлението и регулирането на съвременната бизнес среда. Съвсем естествено очакванията за изграждане на стабилен вътрешен контрол са насочени към ръководството на организациите и то на най-високо управленско ниво. В този смисъл възможно решение е приложението на концептуални модели, които да благоприятстват бизнес средата.

ЕФЕКТИВНОСТ И КЛЮЧОВИ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ (KPI)

Едно от най-важните условия за постигане на успех на една организация се състои в поддържане на точна информираност как се представя тя във всяка област на нейната дейност. Подобна информираност позволява да се знае какво работи и какво не, което е предпоставка за бързо откриване на проблемите, отстраняване на заплахите и оптимално възползване от перспективните възможности. Всичко това изисква организацията да проследява и отчита т.нар. “ключови показатели за ефективност”.

Ключовите показатели за ефективност са количествени показатели, използвани за измерване на ефективността на организация, отдел, проект, конкретна дейност или дори човек. На английски език са известни като “Key Performance Indicators” или “KPI”.

Приходи от продажби, удовлетвореност на клиентите, текучество на персонала, трафик на уебсайта – това са все примери за ключови показатели за ефективност.

Корените на ключовите показатели за ефективност датират от времето на Династията Вей в Китай през III век, когато се е използвала 9-степенна система за оценка на представянето на императорското семейство. Следващ важен етап в развитието на KPI е свързан със създаването на показателя “Възвращаемост на инвестициите” (ROI) – бащата на KPI, използван за първи път от венецианските търговци през XIII век. Те сравняват сумите, инвестирани в техните морски експедиции със стойността на стоките, донесени от корабите им.

Институционализирането на KPI обаче се състои при създаване на първото т.нар. “KPI табло” в шотландска памучна фабрика през 1800 г. В нея се използва система от цветни дървени кубчета, поставени над работните места с цел проследяване на представянето на всеки работник.

До началото на XX век много организации започват официално да измерват представянето на своите служители чрез концепцията за възвръщаемост на инвестициите - ROI. Скоро след това във Франция се създава т.нар. “Tableau de Bord” – система за измерване на стратегически показатели за организационна ефективност,

подобна на т.нар. “Балансирана система от показатели за ефективност” на Каплан и Нортън, която се появява по-късно. Не след дълго е измислен и самият термин “KPI”, който се превръща в мениджърски инструмент за измерване на здравето на една организация и нейните отдели, проекти, хора и дейности.

КАТЕГОРИИ KPI

Повечето ключови показатели за ефективност попадат в четири различни категории, като всяка категория има свои собствени характеристики, времева рамка и потребители.

Четири категории KPI са:

1. Стратегически KPI. Те се използват от висшите мениджъри и показват моментна снимка на това как се справя организацията. Примери за подобни ключови показатели за ефективност са възвращаемост на инвестициите, приходи и марж на печалбата;

2. Оперативни KPI. Те се използват от различни мениджъри и се фокусират върху по-кратки времеви периоди, като показват как организацията се справя месец спрямо месец или дори ден спрямо ден. Анализират различни процеси, които произлизат от анализа на стратегическите KPI. Примери за подобни ключови показатели за ефективност са оперативен паричен поток, време за изпълнение на поръчка, цена на реклама и отсъствия от работа;

3. Функционални KPI. Те се фокусират върху конкретни отдели или основни дейности в организацията. Могат да бъдат както стратегически, така и оперативни, като са различни спрямо всяка функционална област. Примери за подобни ключови показатели за ефективност са финансови, продажбени, маркетингови, производствени KPI или такива, свързани с човешките ресурси или обслужването на клиенти;

4. Изпреварващи/Изоставащи KPI. Описват естеството на анализирания данни и сигнализируют за нещо, което предстои или вече се е случило. Например, за измерване на паричния поток, получените плащания са изоставащ KPI, тъй като той измерва нещо, което вече се е случило – получени пари в миналото, докато издадените фактури са изпреварващ KPI, тъй като той измерва нещо, което предстои да се случи – получаване на пари в бъдеще.

ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ДОБРИТЕ KPI

Известни са пет характеристики на добрите KPI:

1. KPI трябва да са прости. Ако мениджърът не може да погледне един KPI и незабавно да разбере значението му, тогава е малко вероятно това да е добър KPI за него. Добрият KPI е създаден по принципа KISS1 – прост е по своята същност и представя ясна моментна снимка на дадена част от цялата информация за организацията.

2. KPI трябва да са смислени. Не е добра практика да се използват стотици KPI, вместо това е по-добре да се изберат малка група наистина важни показатели, които имат значение и смисъл за конкретната организация.

3. KPI трябва да са свързани с целите. За какво да се измерват различни KPI, ако те не са свързани с определени цели на организацията?

4. KPI трябва да са свързани със стратегията. Добрите KPI следва да са адекватни на стратегията на организацията и да подпомагат нейното стратегическо планиране и вземане на решения.

5. KPI трябва да са приложими. Сами по себе си, KPI са метрики, насочени върху производителността и ефективността в работата. Следователно, поведението на организацията следва да се променя в съответствие с движението на ключовите

показатели за ефективност. Ако определени КРІ не влияят на поведението на организацията, значи не са достатъчно добри за нейната ситуация.

Колкото повече ключовите показатели за ефективност са прости, смислени, свързани с целите, свързани със стратегията и приложими, толкова по-полезни са те в ежедневната дейност на организацията. Ако КРІ са прекалено голям брой или са прекалено сложни, не са свързани с целите или стратегията, не касаят предизвикателствата в организацията и не водят до промяна в поведението ѝ, то това са лоши ключови показатели за ефективност.

ПРИМЕРИ ЗА КРІ

По-долу следват примери за различни ключови показатели за ефективност, разделени по функционален признак.

- КРІ в продажбите:
 - Ръст на приходите от продажби;
 - Таргети за продажби;
 - Средна стойност на поръчка.
- КРІ в маркетинга:
 - Разходи по привличане на нов клиент - каква е цената, която сте готови да платите за придобиване на нови клиенти;
 - Обслужване на настоящи - не само еднократна продажба, а изграждане на дългосрочни отношения с клиента;
- КРІ във финансите:
 - Оперативна печалба;
 - Паричен поток;
 - Марж на печалбата.
- КРІ в производството:
 - Производствен цикъл;
 - Работно време на машините;
 - Процент на дефектите.
- КРІ в човешките ресурси:
 - Средна заплата на персонала;
 - Средно време за набиране на персонал;
 - Производителност на служителите.

ПОЛЗИ ОТ КРІ

Всяка организация може да получи сериозни ползи от използването на ключови показатели за ефективност.

Сред главните ползи спадат:

- **Вземане на по-добри решения.** Проследяването на напредъка по определен ключов показател за определен период от време дава възможност на мениджърите да идентифицират ясно силни и слаби страни, възможности и заплахи, с което да вземат по-аргументирани решения;

- **Фокус в действията.** КРІ по дефиниция са най-важните показатели за “здравето” на организацията, които са пряко свързани с целите и стратегията ѝ. Използването им създава фокус в действията, тъй като прозрачно съобщава на всички служители какво се очаква от тях в ежедневната им работа;

- **Създаване на среда за учене.** Наличието на информация по определени ключови показатели за ефективност хвърля светлина върху области, които иначе биха били пренебрегнати, както и дава контекст, когато нещата не вървят по план, или вървят добре. Това обезпечава по-задълбочено разбиране на причинно-следствените

връзки, които водят до успеха или неуспеха на организацията и гарантира, че тя ще намери начини за иновации и промяна, за да се върне отново на правилния път.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение може да се обобщи, че проектирането, организирането и провеждането на подходящ и ефективен вътрешен контрол и добри КРІ е от съществено значение за управлението и регулираното на съвременната бизнес среда. Съвсем естествено очакванията за изграждане на стабилен вътрешен контрол са насочени към ръководството на организациите и то на най-високо управленско ниво. В този смисъл възможно решение е приложението на концептуални модели, които да благоприятстват бизнес средата. Такъв модел би могъл да бъде именно моделът COSO. Основание за тази убеденост е цялостната концепция, която този модел предлага и най-вече неговата концепцията за ефективен вътрешен контрол.

Ключовите показатели за ефективност (КРІ) са количествено измерими, които помагат на организациите да проследяват напредъка си към постигане на своите ключови цели. Чрез редовно наблюдение на КРІ, организациите могат да определят дали са на прав път в развитието си или е необходимо да направят корекции в своите стратегии и поведение. Създаването на организационна култура, управлявана от ключови показатели за ефективност, е предпоставка за по-високи резултати и постижения.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Закон за финансово управление и контрол в публичния сектор
- [2] Закон за вътрешния одит в публичния сектор
- [3] Списание „Вътрешен одитор“, бр. 4, 2022 г.
- [4] Атанасов, А., М. Динев, Г. Хаджийски и К. Донеv, Стопански и финансов контрол в НР. София, 1981
- [5] Динев, М., Социалният контрол и трудовият колектив. София, Профиздат, 1985

GOOD INTERNAL CONTROL AND KEY PERFORMANCE INDICATORS

Elisaveta Mladenova

elieme@abv.bg

*Todor Kableskov University of Transport
1574 Sofia, 158 Geo Milev Str.
THE REPUBLIC OF BULGARIA*

Key words: *Public sector, internal control, efficiency, key performance indicators (KPI)*

Abstract: *Internal control is defined as a comprehensive process integrated into the activity of the relevant organization (firm, company, association, etc.), carried out by the Board of Directors (or other management body), by the management and by the employees of the organization. Its purpose is to provide a reasonable level of assurance regarding the achievement of the objectives set.*

Control is a major management function of a manager. Good and effective management requires the creation and maintenance of modern internal control systems. Only adequate and effective internal control as a continuous process, integrated into all activities and processes of the company, can ensure that the goals will be achieved through: compliance with legislation, internal acts and contracts; reliability and comprehensiveness of financial and operational information; economy, efficiency and effectiveness of activities; protection of assets and information.

Effectiveness in the most general sense shows the relationship of the achieved result to the set goal. Effectiveness is related to the expediency of actions. Through it, an answer is given to the question of whether the "right" things are being done. It does not take into account the costs, only the achievement of the goal.