

ПОДОБРЯВАНЕ НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВЛЕНИЕ С ВНЕДРЯВАНЕ НА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ФИРМЕНИТЕ РЕСУРСИ

Красимира Швертнер, Десислава Стоименова
Софийски университет „Свети Климент Охридски“

Резюме

Доброто корпоративно управление – правилата и практиките, които ръководят отношенията между ръководство, акционери, служители и кредитори – допринася за растежа и финансовата стабилност като подкрепя пазарното доверие и икономическата ефективност на организацията. Компаниите инвестират много средства и усилия в подобряването на своето корпоративно управление. Използването на инструменти като системи за управление на фирмените ресурси значително намалява разходите за прилагане на добро корпоративно управление в областта на вътрешния контрол и управлението на риска. Вътрешният контрол обхваща политики, процеси, процедури, които подпомагат ефективната и ефикасна дейност на компанията и подпомагат да се осигури качеството на вътрешната и външна отчетност. Оценката на риска е процес на идентификация и анализ на риска и включва преоценка на значимостта на риска, оценка на вероятността от възникване на риска и действията как да се действа спрямо риска. За доброто корпоративно управление на организацията, оценка на риска, вътрешния контрол и ефективността на организацията, както и за скоростта на обръщение на капитала, неговата производителност и финансова устойчивост е необходимо организацията да разполага с технологии за анализ и обработка на данни.

Ключови думи: корпоративно управление, вътрешен контрол, управление на риска

Key words: corporate management, internal control, risk management

Увод

Корпоративното управление е относително нова област на научните изследвания, която в последните години привлича все повече вниманието на ръководителите на компаниите, инвеститорите, заинтересованите лица, законодателните и регулаторните органи. То става особено актуален въпрос след избухването на редица счетоводни скандали в няколко големи американски и европейски компании в началото на века и с оглед на настоящата икономическа криза, когато доброто управление е по-важно от всякога.

В отговор на повишените изисквания към корпоративното управление в редица държави се появиха законодателни норми, изискващи неговото въвеждане на практика:

- Закона „Сарбейнс-Оксли“ в САЩ;
- Капиталовите изисквания на Базел II за финансовите институции;
- Директива 2006/49/ЕО на Европейския парламент относно капиталовата адекватност;
- Кодекси за корпоративно управление, приети в много държави.

През последното десетилетие, компаниите инвестират много средства и усилия в подобряването на своето корпоративно управление. Според изследване на консултантската компания „AMR Research“ разходите за спазване на

регулаторните норми на компаниите ще достигнат \$ 80 млрд. за период от последните пет години. Системите за управление на фирмените ресурси се явяват важни инструменти, с помощта на които значително могат да се намалят разходите за прилагане на добро корпоративно управление в областта на вътрешния контрол и управлението на риска.

1. Корпоративно управление

Най-общо корпоративното управление се определя като система от правила за контрол и управление на компаниите. Доброто корпоративно управление е стимул за привличане на местни и чуждестранни инвестиции и насърчава устойчивото развитие на частния сектор.

Корпоративното управление се определя от Института на вътрешните одитори (ИВО) като „системата, чрез която организациите се управляват и контролират“. От ИВО, поддържат тезата, че управлението „включва правилата и процедурите за вземане на решения относно корпоративните дела като се осигури успех при поддържане на устойчив баланс с интересите на заинтересованите лица“.

Други две дефиниции за корпоративното управление на двама специалисти в областта подхождат към въпроса от две различни гледни точки.

„Корпоративното управление се занимава с подходящите структури на съвета на директорите, процесите и ценностите, които да движат дружеството напред, като в същото време го държат под контрол“.

Проф. Боб Гарет – Университет Кеймбридж

„Корпоративното управление се занимава с управлението на дружеството, с надзора и контрола върху дейността на изпълнителното ръководство и с изпълнението на законите очаквания за отчетност на лица извън дружеството“.

Робин Мензиес, Партньор PwC (Дъблин)

С цел концентриране върху една концепция за корпоративното управление се възприема следното определение, изразено на работна среща за корпоративно управление на Форума за информационна сигурност, което най-добре отразява фокуса на корпоративното управление в създаването на стойност за заинтересованите страни.

„Корпоративното управление е рамка, която показва, че организацията работи в рамките на приемливи нива на риск и в пълно съответствие с регулаторните и законодателните изисквания и като осигурява защита на интересите на заинтересованите страни“.

Като цяло възприемането на корпоративното управление винаги се свързва с отчетността, концентрира се върху силния финансов контрол и анализ и добро управление на риска.

2. Вътрешен контрол и управление на риска в рамките на корпоративното управление

Вътрешният контрол се въвежда, за да успее компанията да запази курса си към постигане целите за доходност и мисията си и за да се намалят изненадите по пътя. Той позволява на ръководството да се справи с бързо променящите се икономическа и конкурентна среди, които сменят изискванията и приоритетите на клиентите, и с реструктурирането с оглед на бъдещия растеж. Вътрешният контрол подпомага ефективността, намалява риска от загуба на активи и помага да се осигури надеждността на финансовите отчети и спазването на законите и подзаконовите нормативни актове.

Най-важните елементи на ефективния вътрешен контрол, според Виктор Бринк, се крият в добрата счетоводна система (включително навременен достъп до информация), писаните политики и процедури, добра бюджетна прог-

рама, добър отдел по човешки ресурси и вътрешен одит.

Според ИВО в обхвата на вътрешния одит трябва да бъде включена проверка и оценка на адекватността и ефективността на системата за вътрешен контрол на организацията, като основните цели на вътрешния контрол са да осигури:

- Надеждност и цялостност на информацията;
- Спазване на политики, планове, процедури, закони и подзаконовите нормативни актове;
- Защита на активите;
- Икономично и ефективно използване на ресурсите;
- Постигане на установените цели и задачи.

ИВО допълнително разширяват разбирането за контрол като издават Изявление относно стандартите за вътрешен одит – Контрол: Концепции и отговорности, чиято цел е „допълнително тълкуване“ на стандартите, даващо определение за вътрешен контрол и изясняващо ролята на участниците в предприятието, поддръжката и еволюцията на контрола.

„Вътрешният контрол е процесът, чрез който съветът на директорите, управлението и/или други служители на дружеството получават **разумни гаранции** за постигането на **определени цели**“.

Всяка организация е изправена пред редица рискове, произтичащи от външни и вътрешни източници, които трябва да бъдат оценени. Предпоставка за оценката на риска е установяването на цели, които са свързани на различна нива и са вътрешно непротиворечиви. Оценката на риска е процесът по идентификация и анализ на рисковете, стоящи пред достигане на целите, формиращ основа за определяне как тези рискове да бъдат управлявани. Тъй като икономическите, за индустрията, регулаторните и оперативните условия непрекъснато се променят, то е нужен механизъм, който да идентифицира и да се справя със специалните рискове, свързани с промяната.

Оценката на риска обикновено включва:

- Преценка на значимостта на риска;
- Оценка на вероятността (или честотата) от възникване на риска;
- Обмисляне как да се действа спрямо риска.

Управлението на риска включва разбиране за сложността и разнообразността, увеличава-

щия се брой и взаимодействие на рисковете, пред които е изправена организацията. Организациите вече осъзнават, че е важно да се управляват всички рискове и тяхното взаимодействие, не само рисковете, които са познати и които е лесно да бъдат остойностени. Рискове, които изглеждат несъществени разгледани самостоятелно могат да доведат до големи поражения при взаимодействието си с други събития и условия.

В миналото организациите заемат защитна позиция спрямо рисковете, разглеждат ги като ситуации, които трябва да бъдат намалени или избегнати. Все повече организации, обаче, започват да осъзнават, че риска може да донесе възможности, т.е. риска има потенциал за създаване на стойност. Вече се осъзнава, че рисковете не могат да бъдат изцяло избегнати и че на практика информираното поемане на рискове може да доведе до конкурентно предимство.

Интегрирана система за управление на риска е издадена от канадския Съвет към хазната през 2001 г. с цел да се подобри управлението на риска в публичния сектор. Въпреки че като цяло документът е създаден да служи за целите на държавните служби, принципите определени в него са приложими за всеки тип организация, стремяща се към въвеждане на система за управление на риска в организацията.

Канадската интегрирана система за управление на риска дава следното определение за интегрирано управление на риска:

„Интегрираното управление на риска е непрекъснат, проактивен и систематичен процес по разбиране, управление и комуникиране на риска от гледна точка на цялата организация. Същността му е свързана с вземането на стратегически решения, които допринасят за постигането на цялостните корпоративни цели на организацията“.

Трябва да се идентифицират рисковете и възможностите, които имат въздействие върху организацията. В следствие рисковете трябва да бъдат оценени и да се предприемат подходящи действия – избягване, намаляване, споделяне или приемане.

3. Управление, риск, закони, нормативи

Системите за управление на фирмени ресурси (ERP-Enterprise Resource Planning System) имат широк обхват на приложение както в индустриалния, така и в не индустриални сектори като финанси и банково дело, комунални услуги, инфраструктура, енергетика,

потребителски стоки, строителство, здравеопазване, образование и научна дейност, застраховане, сурови и преработени материали, логистика, транспорт, продажби на едро, публичен сектор, телекомуникации и др. Самото въвеждане на ERP система носи множество ползи в областта на корпоративното управление, управлението на риска и вътрешния контрол. Те произтичат от:

- Конфигуриране на контроли вътре в системата, които не могат да бъдат избегнати;
- Подобен достъп до информация в реално време, посредством различни отчети;
- По-добър контрол на правата за достъп, когато има една интегрирана информационна система, проследяване на данните и одитиране.

В резултат на повишения интерес на организациите към корпоративното управление, вътрешния контрол и риска се появява нов компонент на ERP системите, известен под съкращението GRC - Governance, Risk, and Compliance (управление, риск и спазване законите и нормативните актове). GRC системи, които еволюират от 2002 г., са отговорни за осигуряване на качеството, вътрешен контрол и управление на риска.

GRC системите позволяват да са въведат оперативни контроли в цялата организация, с цел да се подобри управлението на бизнес процесите. Освен това те спомагат за ефективното смекчаване на рисковете и намаляването на разходите без да се стига до компромиси по отношение спазването на приложимите закони и нормативни актове.

4. Вътрешен контрол и управление на риска като част от ERP система

Дейностите, изпълнявани от процеса Вътрешен контрол, са необходими, за да се осигури идентифицирането и оценката на рисковете свързани с бизнес процесите, включени в ERP проекта. Това включва развитието и управлението на бизнес рисковете и вътрешните контроли като непрекъснат процес, отговорността за който се носи от съответните бизнес мениджъри в цялата организация.

Други ключови цели са:

- Осигуряване на по-ефективни средства за контрол върху бизнес дейностите на най-ниската разумна цена посредством конфигурация на системата, реинже-

неринг на процесите и новаторски подходи към управлението на риска.

- Запазване ползите от инвестицията на организацията в ERP.
- Осигуряване способността на контролите да добавят стойност като изискват промяна и/или подобряване на процесите. Контроли, които не добавят стойност, трябва да бъдат постепенно преустановени.

Процес Вътрешен контрол може да се възприеме като филтър за рискове и контроли на проекта. Всички процеси и инициативи трябва да бъдат прегледани за рискове и контроли преди последното одобрение на дизайна и неговото въвеждане. По този начин може да бъде гарантирано, че полученото решение е предварително определеното и то отговаря на изискванията за вътрешен контрол, определени от организацията.

Истинската работа по проекта за внедряване на ERP започва с етап Проектиране на бизнес процесите. Повечето от тези дейности не се приключват в рамките на един етап, а продължават и в следващите като някои си остават текущи.

Основните цели, които трябва да бъдат постигнати през този етап са:

- Определяне на всичко критични рискове и контроли за организацията;
- Подходящо документиране на рисковете и контролите.

Дейността „Анализ на съответствията/несъответствията“ включва оценяването на ERP спрямо изискванията на организацията. Новите или променени процеси се оценяват, документират и одобряват, всякакви допълнителни разработки се планират с цел да се осигури, че крайното ERP решение ще отговори на изискванията.

„Оценяването на специфичните за организацията рискове и контроли“ обхваща дейностите по идентифициране на рисковете и контролите, които произтичат от специфичните за организацията процеси, които не са включени в ERP стандартното решение.

Анализа на вероятността и въздействието на рисковете се използва за определяне на нивото на риск, на което организацията е изложена. Определянето на нивото на риска е важно и методът, който се използва за определяне на нивото на риск и съответен контрол е качествения подход. Неговото предимство е, че е бърз, т.к. не изисква изчисляване на цената на

риска. Вместо това, той изисква добри познания и разбиране за бизнеса и свързаните с него рискове от участниците в процеса на оценката.

Контролът представлява метод, състоящ се от различни техники за предотвратяване на грешки в процесите и/или системите, или отбелязване на разлики или нередности след като те са се случили. Правилно конфигурираните контроли гарантират целостта и уникалността на информацията, получавана от ERP и другите системи, и подобряват ефективността и ефикасността на свързаните с тях бизнес процеси.

Контролът може да бъде превантивен или последващ и трябва да описва дейностите за смекчаване на риска. Доколкото е възможно се предпочитат превантивните контроли, стига разбира се, разходите за тях да са в разумни граници.

Всеки идентифициран риск, в зависимост от нивото си на вероятност и въздействие, трябва да има контрол за смекчаване на ефекта. Един риск може да бъде смекчаван от един или повече контроли в зависимост от бизнес въздействието и изискванията.

Видовете контроли според класификацията са:

- Конфигуративни контроли;
- Контрол на достъпа;
- Контроли относно разделението на отговорностите (SoD);
- Отчетни контроли;
- Процедурни контроли;
- Присъщи/вродени контроли.

Конфигуративните контроли са контроли, които се изграждат в системата посредством конфигурация. Повечето конфигуративните контроли се установяват посредством един от следните методи:

- Определяне статус на полета, за да се осигури, че важната информация е записана/скрита/не може да се променя (напр. полето за ДДС номер на доставчик е задължително, без него доставчика не може да бъде запазен и използван).
- Определяне на стратегия за одобрение по отношение на транзакции, за които това е необходимо (напр. изисква се одобрение на заявки за доставка над определена стойност).
- Определяне на последователност от стъпки (workflows), когато определен процес, изисква принос от различни лица (напр. за създаване на основен запис на доставчик/клиент).

- Определяне на толеранси (напр. за позволено увеличение на цената за доставка, след като заявката е вече одобрена).
- Задаване на системни флагове и активиране на възможност за водене на дневник за промените по таблици (напр. проверка за възможно осчетоводяване на дублирани фактури въз основа на предварително зададени критерии).
- Проектиране на предупредителни и забранителни (за грешка) съобщения (напр. „избраният номер на доставчик не съществува“).

Контролът на достъпа се базира на компетенцията за потребители и роли. При разглеждане на по-ниско ниво достъпът се регулира от съответните оторизационни обекти.

Отчетните контроли са свързани с един или група отчети, предоставяни от системата и които обикновено се използват за мониторинг и/или реконсилияция. Задачата за отчетните контроли трябва да включва: кой отчет трябва да бъде използван (включително техническото име), как той да бъде използван, колко често, кои са важните полета, как трябва да бъдат тълкувани резултатите, какви дейности (въз основа на резултатите от отчета) трябва да бъдат предприети. Освен това, за да бъде наистина ефективен един отчетен контрол, то той трябва да бъде включен в процедура, която да определя кой е отговорен за изпълнението на контрола (като позиция) и всички останали елементи на контрола. За всички отчетни контроли има карти за бърза справка, които могат да се използват от лицата, отговорни за изпълнението им.

Процедурните контроли се изпълняват чрез ръчни дейности извън системата. Този вид контроли се използват, когато не може да бъде използван превантивен контрол или когато превантивен контрол има нужда от подсилване. Задачата за процедурните контроли трябва да описва същността на процедурата, но не в пълни детайли. Обикновено процедурните контроли се включват в стандартните оперативни процедури, които трябва да бъдат създадени/обновени по време на ERP проекта.

Процесът на оценка на рисковете и контролите е основна част от етап „Проектиране на бизнес процесите“, но не приключва с него. Той продължава през всички останали етапи на проекта и след неговото приключване. Това се налага поради факта, че процесите не спират да се развиват, променят и подобряват, което

води след себе си появата на нови функционалности, до премахването/промяната на определени роли и създаването на нови такива.

Проектът трябва да включва и процедури за одит и проследяване на данните в базата данни:

- Задължително одитиране;
- Стандартно одитиране;
- Одитиране, базирано на стойности;
- Детайлно одитиране (FGA);
- Одитиране на DBA.

Задължителен одит на базата данни се отнася за някои действия при промяна на параметри.

Стандартен одит на базата данни се решава на системно ниво с помощта на инициализационния параметър `AUDIT_TRAIL`. След като се разреши одита, се избират обекти и привилегии, за които да се извършва одит, може да се прави одит на изпълнението на определени операции.

Одитът въз основа на стойности разширява стандартния одит на базата данни, проследява възникване на случаи, базирани на реални стойности, които са въведени, актуализирани, или изтрети.

Детайлният одит (FGA) разширява стандартния одит на базата данни, проследява определени SQL заявки, при случване на зададено събитие.

DBA одитът разделя задълженията за одита между DBA и експерт-счетоводителя или администратора по сигурността на организацията.

Изводи и препоръки

За да бъде една организация успешна е необходимо тя да прилага принципите на доброто корпоративно управление. Въвеждането ERP система неизбежно води до промени и преразглеждане на процесите в компанията, дава възможност за включване в дизайна на определени добри практики от областта на вътрешния контрол и управлението на риска, които определят доброто корпоративно управление.

Важно е въвеждането на практиките на корпоративното управление да бъде част от цялостния проект за въвеждане на ERP система, защото в следствие това би било, ако не невъзможна, то много трудна задача.

Въвеждането и използването на ERP система дава възможност за включване на вътрешен контрол и управление на риска, както и на вътрешно одитиране, които са основни елементи

ти на корпоративното управление. За ръководството на бизнес организацията да оцени рискът и да анализира правилно и своевременно финансовото състояние на организацията, правилността на влягането на средствата, ефективността на работата на фирмата, скоростта на обръщение на капитала, неговата производителност и финансова устойчивост е необходимо да разполага с подходящи технологии за обработка и анализ на данните.

Литература

1. Deloitte *Opportunities and Challenges for Power & Utilities companies in today's environment*, 2007
2. Hamill, M. *The Practical Challenge of Enterprise Risk Management*, 2007
3. Mitchell, S. *Creating a High Performance GRC System*, 2008
4. Rasmussen, M. *Foundations of GRC: Streamlining Compliance*, 2009

IMPROVE CORPORATE GOVERNANCE WITH IMPLEMENTATION OF ENTERPRISE RESOURCE PLANNING SYSTEM

Krassimira Shvertner, Dessislava Stoimenova
Sofia University „St. Kliment Ohridski”, Bulgaria

Abstract

Good corporate governance - the rules and practices that govern the relationship between management, shareholders, employees and creditors - contributes to growth and financial stability by supporting market confidence and economic efficiency of the organization. Companies invest a lot of money and effort in improving its corporate governance. The use of instruments as enterprise resource planning systems significantly reduces the cost of implementing good corporate governance in the internal control and risk management. Internal control includes policies, processes, procedures that support effective and efficient operation of the company and help to ensure the quality of internal and external accountability. Risk assessment is a process of identification and analysis of risks and includes a reassessment of the importance of risk assessment of the likelihood of risk and what action to act against the risk. For good corporate governance of organization, risk assessment, internal control and efficiency of the organization and the speed of circulation of capital, its productivity and financial stability necessary to the organization has properly technologies for data processing and data analysis.