

ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА ОПЕРАТИВНИЯ РИСК В БЪЛГАРСКИТЕ КОМПАНИИ

[Проф. д-р Маргарита Богданова](#)

[Ас. Евелина Парашкевова](#)

Докторант Кристина Павлова¹

Резюме

В статията са разгледани теоретичните постановки, свързани с управлението на организационния риск в компаниите. Акцентът е поставен върху възможностите за оптимизиране и повишаване на ефективността на риск мениджмънта в бизнес структурите. Управлението на риска е интерпретирано от гледна точка на онези вътрешни и външни заплахи пред организациите, които съществено застрашават постигането на фирмените цели и възпрепятстват устойчивото развитие на компаниите. На кратко са представени резултатите от проведено проучване на практиката по управление на риска в български фирми и са изведени насоки за подобряване на този процес. Внедрявайки тези стандарти за управление, бизнес организациите получават практически резултати във вид на непрекъснато подобрене.

Ключови думи: процес, управление на риска, управленска отговорност, оперативен риск, риск апетит.

JEL: L21, M10

EFFECTIVE OPERATIONAL RISK MANAGEMENT IN BULGARIAN COMPANIES

[Assoc. Prof. Margarita Bogdanova, PhD](#)

[Assist. Prof. Evelina Parashkevova](#)

PhD Student Kristina Pavlova

Abstract

The article deals with theories related to organizational risk management in companies. Emphasis is placed on opportunities for streamlining and improving the effectiveness of risk management in business structures. Risk management is interpreted in terms of those internal and external threats to organizations that significantly jeopardize the achievement of company goals and hamper sustainable development of companies. The results of study of the practice of risk management in the Bulgarian companies are out guidelines for improving the process. Implementing the standards governing such businesses get practical results in the form of continuous improvement.

¹ Участието на авторите в разработката е както следва:

Проф. д-р Маргарита Богданова – анотация, увод, обща редакция;

Ас. Евелина Парашкевова – т.1, 2, 4 и заключение;

Докторант Кристина Павлова – т. 3.

Маргарита Богданова, Евелина Парашкевова, Кристина Павлова

Key words: process, risk management, management responsibility, operational risk, risk appetite.

JEL: L21, M10

Увод

Редица изследвания на фирмения мениджмънт в България, проведени през последните години регистрират сериозното му изоставане по отношение формирането на управленска култура, предприемачески нагласи, управление на човешките ресурси и изграждане на компетенции в областта на определени управленски функции, в това число и по отношение на управлението на организационния риск.

Управлението на риска все по-често се разглежда като част от концепцията за устойчиво фирмено развитие и усъвършенстване. То представлява логичен процес или подход, който има за цел да премахне или поне да намали нивото на риска, съпътстващ реализацията на фирмената политика и достигане на организационните цели. Управлението на риска е част от управленската отговорност, която носи всеки ръководител на стопанска или публична организация.

Нарастващото значение на управлението на риска, като част от концепцията за устойчиво развитие предполага необходимостта от разработване и внедряване на системи за идентифициране, оценка, измерване и реакция на риска в организацията. Именно тази необходимост насочи екипа към изследователски търсения по проблема.

Основна цел на изследването е разработване на система от процедури за управление на риска в бизнес организациите, като основа за осъществяване на успешно управление в условията на непрекъснато усъвършенстване на европейската практика.

Постигането на дефинираната основна цел и задачи е подчинено на основната **изследователска теза**, че системите за управление на риска имат значителен потенциал от гледна точка на решаването на сложни проблеми на фирмено равнище и тяхното използване спомага за повишаване на ефективността и увеличаване на жизнеспособността на бизнес организацията.

Обект на изследването – бизнес организации, работещи в посока постигане на устойчиво развитие и управление на риска.

Предмет на изследването – фирмена практика в областта на управлението на риска, която ще бъде анализирана от гледна точка на концепцията за непрекъснато усъвършенстване на бизнес процесите и повишаване на фирмените компетенции в областта на управлението.

Изследването е проведено чрез *анкетно проучване* сред 16 предприятия – малки, средни и големи, които са ангажирани в различни сектори на икономиката и към които не са отправени нормативни изисквания за внедряване на механизми за управление на риска. В три от фирмите, една малка и две средни, бяха проведени и *дълбочинни интервюта* с цел установяване практиката за управление на риска в рамките на конкретна среда.

1. Теоретични аспекти на управлението на риска

В съвременният свят все по-голяма популярност придобива науката за управление на риска. Възникването ѝ се базира на широк спектър действия по

Маргарита Богданова, Евелина Парашкевова, Кристина Павлова

анализ и диагностика, мониторинг и планиране на реакции на потенциални организационни заплахи. Философията за управление на риска се корени в следните принципи:²

- Всеобхватност – не съществува дейност, която да не е рискована. Всяка човешка дейност е субективна и съответно съдържа в себе си известна степен на неопределеност. Неопределеността от своя страна обуславя наличието на риск.

- Приемливост – рискът предполага измерване и определяне на неговото приемливо равнище. Фирмените мениджъри са тези, които базират се на предварително определен набор от критерии, определят равнищата на приемливи стойности на организационния риск.

- Неповторяемост – рисковете се характеризират с изменчивост както по отношение на времето и мястото на проявление, така и по отношение на силата си на влияние върху организацията и обхвата на своето проявление. Независимо от наличието на общи характеристики между две или повече организации, идентичността на проявление на риска е уникална и неповторима.

Съществуват множество определения за риск. Често рискът се свързва с оценката, с очакванията на субекта и не съществува независимо от него. От тук следва, че оценката на риска е субективна и зависи от редица вътрешни и външни за организацията условия.³

Рискът касае решения, които засягат бъдещето, което се характеризира с голяма степен на неизвестност и предположения. Не съществуват субект и дейност, които да не са носители на риск. В научната литература рискът се свързва с опасност. Опасността се възприема като обективно съществуваща възможност негативното въздействие на разглеждания обект да доведе до вреда и загуба. Вредата се интерпретира като състояние на упадък, гибел или нарушаване на нормалния режим на работа или други последствия, които ще доведат до потенциални загуби.

Рискът е уязвимост от неприятности. Рискът е фактор, условие, комбинация от фактори и условия в реалния живот, при които има вероятност от загуба, от нежелан изход (резултат). За да има риск, не е задължително тази вероятност да може да се измери. Достатъчно е, че тя съществува. Неблагоприятният изход – това е резултат, който бележи отклонение от желанния изход, този, който е очакван.

Рискът може да бъде охарактеризиран чрез:

- вероятност за настъпване на рисково събитие;
- честота на настъпване на рисково събитие;
- влияние (негативно) от настъпване на рисково събитие - качествена оценка на загубата;
- относителна значимост в сравнение с другите рискове;
- изложеност на риска, която е произведение от вероятността за настъпване и влиянието от настъпването.

Управлението на риска е сложен, многоаспектен процес, включващ идентификация, оценка, анализ, управление, мониторинг и контрол на организационния риск, т.е. риск мениджмънта обхваща целия вътрешноорганизационен процес по вземане на решения, изпълнение на

² Буянов, В., Кирсанов, К., Михайлов, Л. Рискология (управление рискоми). М., Издателство "Екзамен", 2003.

³ Луман Н. Понятие риска. // *THESIS: теория и история экономических и социальных институтов и систем*, 1994, № 5.

Маргарита Богданова, Евелина Парашкевова, Кристина Павлова

решения и контрол върху изпълнението. В този смисъл управлението на риска се явява една от високо специализираните управленски дейности във всяка компания.

Управлението на риска може да бъде описано и като комбинация от методи, техники и дейности, които способстват идентифицирането на потенциалните организационни рискове и са база за планиране на мерки за реакция на рискови събития.

По своята същност риск мениджмънта представлява процес, включващ редица подпроцеси, като:

- ✓ идентифициране на риска;
- ✓ оценка на риска;
- ✓ анализ на риска;
- ✓ реакция на риска;
- ✓ мониторинг и контрол на риска.

Всеки един от тези подпроцеси е възможно да включва различен брой итерации (според вътрешната организация в конкретната компания), които да се изпълняват по различен начин, т.е. в управлението на риска има инвариантност на методите, техниките и похватите за диагностициране, анализ, оценка, планиране на реакция и т.н.

Наличието на значими рискови фактори се явява силен мотив за предприемане на действия по реакция, планиране на ресурси и обучение на персонала за диагностика и оценка на факторите (вътрешни и външни), които могат да застрашат постигането на организационните цели. Компаниите в развитите икономики заделят значителен бюджет за риск диагностика с цел минимизиране на потенциалните за организацията рискове и адекватна реакция спрямо тях.

Ефективното управление на фирмите, в контекста на риск мениджмънта, предполага достигането на следните стратегически цели:

- Постигане на балансираност по отношение на организационния и финансов риск и рентабилността на компанията;
- Балансирано управление на проектния портфейл на фирмата, в т.ч. и по отношение на иновационните проекти;
- Упражняване на управленска отговорност, чрез внедряване на работещи механизми за управление на риска;
- Оценка и анализ на фирмения риск, от гледна точка на последиците върху активите на организацията (материални и нематериални) и отражението върху му върху достижимостта на целите.

Динамичната околна среда, поведението на контрагентите, клиентите, конкурентите, институциите, структурите на гражданското общество пораждат необходимостта от непрекъснато усъвършенстване на механизмите, които осигуряват ефективност на управлението на риска като процес.

Субективно-обективната природа⁴ на риска предполага, че факторите, пораждащи риск могат да бъдат многообразни. Въвеждането на адекватни механизми за управление на риска би трябвало да се базира на задълбочен анализ и оценка тези фактори – вътрешни и външни.

2. Управление на риска и устойчиво развитие

⁴ Георгиев, Р. Управление на риска в предприемаческата дейност. София, 2002, с. 7.

Маргарита Богданова, Евелина Парашкевова, Кристина Павлова

Концепцията за устойчиво развитие в последните четиридесет години е основополагаща при изготвяне на планови документи в развитите европейски страни. В България, макар и с известно закъснение, също се акцентира върху устойчивото развитие и като отговор на поетите ангажименти на международно равнище през 2007 година е разработена Националната стратегия за устойчиво развитие на Република България. Това е стратегически документ, базиран на Стратегията за устойчиво развитие на ЕС и Лисабонската стратегия.

Устойчивото развитие на организациите е в пряка зависимост от политиката по управление на риска. Като потвърждение на това становище може да бъде посочена Концепцията за устойчиво развитие, която е насочена към постигане на:

1. Икономически просперитет – т.е. осигуряване на дългосрочна конкурентоспособност, жизненост и просперитет на предприятията и създаване на възможности за качествена заетост, справедливо заплащане и достойни условия на труд.

2. Социално равенство и сближаване.

3. Опазване на околната среда и културното наследство т.е. намаляване замърсяването и разрушаването на глобалната и местната околна среда и използването на ценни ресурси; поддържане и утвърждаване културното богатство и биоразнообразието с оглед на тяхната цялостна оценка и съхранение.

Два от принципите, върху които се базира концепцията за устойчиво развитие са:

- ✓ Дългосрочно планиране.
- ✓ *Минимизиране и управление на риска, или принцип на предпазливостта* – т.е. когато има неяснота относно очакваните резултати трябва да се извърши пълна оценка и да се предприемат съответните действия, за да се реагира адекватно на риска.

Именно в областта на управлението на риска се наблюдават най-съществени слабости в работата на българските фирми. Предварително проучване показва, че по-голямата част от микро и малките предприятия не разработват планови документи и не прилагат никакви механизми за управление на риска в организацията. Несъществена част – около 10% от средните предприятия признават, че правят опити за управление на риска, а големите предприятия се опитват да внедрят в своята дейност процедури, регламентиращи този процес. Опитите обаче не дават съществен резултат поради ред причини, например като:

- ✓ Динамиката на факторите на заобикалящата фирмата среда и невъзможността мениджмънта да реагира своевременно на промените;
- ✓ Ограничеността на времето и ресурсите при управление на промените;
- ✓ Липса на административен капацитет за изготвяне и за управление на качествени планови документи с дългосрочен характер.
- ✓ Липса на добри практики в управлението на риска във фирми, работещи в аналогични с българските условия.
- ✓ Липса на потенциал за въвеждане на нови механизми и процедури в организационното развитие.

Маргарита Богданова, Евелина Парашкевова, Кристина Павлова

Естествено причините не се изчерпват с посочените. Съществуват и редица други, които в една или друга степен влияят върху фирмения мениджмънт.

Добрите практики в областта на устойчивото развитие ни дават основание да твърдим, че независимо от характера на риска, всяко отражение – положително и/или отрицателно върху компанията, рефлектира, в крайна сметка, върху финансовите ѝ показатели. За това е необходимо, към плановете документи на фирмено ниво да се разработи и стратегия за управление на риска, като в нея акцентът да е поставен върху организационният риск. Финансовият или инвестиционен риск са обект на финансовата стратегия, продуктовата, пазарната и т.н., но за нуждите на управление на организационния оперативен риск е необходимо създаването на отделен документ, който да бъде интерпретиран в светлината на визията, мисията на компанията и общите фирмени цели.

3. Градско планиране и устойчиво развитие

В началото на ХХ век 14% от населението на Земята живее в градове, а в края – над половината. В града днес живеят около 75% от населението и се очаква до 2020 г. този дял да достигне до 80% като в него се концентрира икономически потенциал, голяма част от промишлените предприятия, научни организации, университети и средни училища, инженерна инфраструктура и т.н. Търсенето на земя в и около големите градове е по-голямо, градското разпространение се отразява на качеството на живот на хората и околната среда. Градът представлява „традиционен културен и стопански център с изградена социална, техническа инфраструктура и транспортна достъпност до него от населените места на областта”.⁵ Увеличаването на градското население води със себе си доста последици, като отчуждаване на индивидите и ги окуражава към дързост. Според Clark „Градовете са икономическа и социална система в космоса. Те са продукт на дълбоки и устойчиви процеси, които дават възможност и насърчават хората да се натрупват в големи количества в малки пространства”⁶. Основната цел на града е да осъществява връзки между хората и да се задоволяват техните потребности.

Съвременните градове работят по-доста неразрешими проблеми:

На първо място това е миграция на населението, поради промишленото развитие в градовете, нарушаване на хигиенните условия, загуба на време за отиване и връщане на работа.

На второ място са проблеми свързани с нивата на трафика. Задръстванията, шумът, атмосферното замърсяване се ежедневие за големите градове. Липсата на пространство за паркиране в централните градски райони и задръстванията ограничават възможностите за движение на пешеходците и блокират достъпа на жизнено важните служби.

На трето място е проблема на градовете с повишеното търсенето на енергия. Очертаващите се проблеми, свързани с ограничените ресурси на невъзобновяемите източници на енергия, както и предизвикателствата, свързани с изменението на климата, налагат необходимостта от проучване и разработване на ново ефективно и екологично производство на енергия от възобновяеми източници, което все още е недостатъчно използвано.

⁵ Вж. Закон за административно-териториалното деление на България, чл.5 ал.2, изм. ДВ. бр.9, 2011.

⁶ Вж. Clark, D. Urban world/ Global city. 2003, p.157.

Налице са значителни различия в условията на живот, породени от невъзможността да се финансират проекти по благоустройството на общини, което води до резки контрасти в условията за живот и жизнения стандарт на населението между града и селото. Процесите на функционирането и развитието на градовете, както и явления в градските райони са сложни и разнообразни. Плановите документи, които осигуряват развитието на града трябва да бъде съобразени и с петте основни управленски функции: планиране, организация, ръководство, мотивация и контрол. Трябва да се взема под внимание и риска, като това е вероятността от настъпване на събитие, което може да окаже негативно влияние върху дейността на разпоредителя.

Не е важно дали един град расте с бързи или по-бавни темпове, важно е доколко местните и национални власти са готови да развият политики за насочване на неговото развитие в подходящата посока и да намалят колкото е възможно негативните последици и рискът. „Все повече се нуждаем от цялостни стратегии и координиращи действия от всички хора и институции, участващи в процеса на градско развитие, който надхвърля границите на отделните градове. Всяко равнище на управление – местно, регионално, национално и общностно – носи своята отговорност за бъдещето на градовете. За да превърнем това управление на много равнища в наистина ефективно, трябва да подобрим координацията между секторните политики и да изградим ново чувство за отговорност по отношение на политиката за интегрирано развитие на градските райони”⁷

През последните 20 години Европейският съюз създава документи, провежда инициативи на общността и създава програми за да подпомогне обновяването на градовете, иновативните мерки в сферата на градското планиране и обмяната на опит и успешни практики. „Градската политика засяга както общността като цяло, така и отделните нейни членове в редица аспекти на техния живот. Тя е крупен акт на обществена намеса и обществено ръководство и следователно трябва да бъде плод на постоянно и редовно подновявано сътрудничество между избраните представители и избраната ги общественост. Тя е неразделна част от демократичното институционално наследство на градовете.”⁸

Най-популярната форма в Европа на градско планиране е тази на интегрираното пространствено развитие, при което се разбира изследване и балансиране на всички краткосрочни и дългосрочни интереси и в същото време се има предвид открития процес на планиране, при който всички заинтересовани страни са ангажирани активно при разработването на плановете. „Тези плановете се разработват от местните администрации на много широка обществена основа с непосредствено участие и ангажиране, както на икономическите оператори и професионалните сдружения, така и на всички заинтересовани структури на гражданското общество, специфични обществени групи и на населението в цялост”⁹.

Важна цел на местната власт е чрез проекти за интегрирано възстановяване и развитие да се развие цялостната урбанистична концепция за градско обновяване, да се дефинират зоните за намеса и да се достигне до

⁷ Вж. Лайпцигска харта за устойчиви европейски градове, с. 2.

⁸ Вж. Харта на Европейските градове. Страсбург, 1992 г., резолюция 232, с. 2

⁹ Вж. Методически насоки за разработване и прилагане на интегрирани плановете за градско възстановяване и развитие. МРРБ, С., 2010, с. 3.

Маргарита Богданова, Евелина Парашкевова, Кристина Павлова

формулиране на приоритети, да се дефинират проекти, подходящи за финансиране от фондовете на европейския съюз, който впоследствие общинската администрация може да разработи. Градовете се нуждаят не само от развитие, а преди всичко от възстановяване. Градското възстановяване на средата и развитието на градовете е цялостна и комплексна дейност, имаща за цел да допринесе за промяната, както на икономическите и социалните условия на населението – човешките компоненти, така и на физическите и екологичните условия в градската среда. Разработването на интегрирани планове за градско възстановяване и развитие е с цел постигане на ефективното прилагане на Териториалния дневен ред на Европейския съюз и Лайпцигската харта за устойчиви европейски градове. Понятието устойчиво развитие е въведено от Комисията „Брунтланд” на международната конференция на ООН през 1992г. в Рио Де Жанейро, Бразилия. „Устойчивото развитие е такова развитие, което удовлетворява нуждите на сегашните поколения, без да се подлага на риск способността бъдещите поколения също да удовлетворяват своите нужди”.

Един от инструментите за постигане на устойчиво градско развитие и възстановяване е фонд JESSICA, като подкрепя проекти в следните области:

- градска инфраструктура;
- наследство или културни обекти;
- повторно разработване на запустели земи;
- университетски сгради;
- подобряване на енергийната ефективност;

Градовете трябва да бъдат управлявани, така че градските проблеми да не се изчерпват с финансовите механизми, нито пък с традиционните похвати на функционалното планиране. Общините би трябвало да се стремят да използват методи от опита на централната власт или от опита на частния сектор и да търсят възможности за сътрудничество и реализиране на ефективни партньорства.

Успешните компании се характеризират със споделено разбиране за нуждата от взаимодействие и гъвкавост в комуникацията. В същността на бизнес организациите е заложено да бъдат катализатор на местното икономическо развитие. Бизнес организациите, освен че са двигател на икономическото развитие, могат да бъдат както коректив, така и партньор на представителите на местната власт в процеса по градско планиране.

Наличието на бизнес структури с адекватна корпоративно-социална политика, прозрачност по отношение на бъдещите намерения и съвременен мениджмънт са гарант за постигане на устойчиви резултати в развитието на общността. Такива бизнес организации, са в състояние: да предложат на местната власт експертно – аналитична помощ в редица сфери от дейността на местната администрация; да осъществяват информационно – образователни кампании; да осигуряват консултантска подкрепа при изготвянето на планови документи, стратегии и политики; да съдействат чрез публично-частни партньорства за установяването на диалог и реализация на обществено значими проекти; да съдействат за подобряване на бизнес климата и привличане на инвеститори, да подпомогнат процеса по планиране на развитието, постигане на устойчивост и управление на риска и т.н.

4. Управление на риска в българските фирми

Настъпилата световна икономическа криза влоши състоянието на голям брой икономически субекти в страната. Едва ли наличието на процедури и

Маргарита Богданова, Евелина Парашкевова, Кристина Павлова

документи за управление на риска би ги спасило от затрудненото положение. Въпреки това, използването на адекватни механизми за управление на оперативния риск в организацията съществено би минимизирало последиците от нея и би спомогнало за по-бързото възстановяване.

Проучвания на фирмено ниво показват, че ресурсите, вложени в управление на оперативния риск са оправдани, тъй като щетите, които биха понесли компаниите при настъпване на рискови събития биха имали много по-голямо отражение върху нормалното функциониране и финансовите резултати на бизнеса, отколкото размера на инвестираните ресурси в процеса по управление на риска.

В същото време, управлението на риска на микро ниво в бизнес организациите е сложен и труден процес, изискващ умения и компетенции, присъщи на висшия управленски и административен апарат, които в повечето български фирми не са налице. Изследвайки техниките за риск мениджмънт на фирмено ниво, прави впечатление, че се наблюдава засилен интерес от стопанските субекти от всички сфери на икономиката към принципите и методите за управление на риска. До голяма степен тази тенденция се обуславя от стратегиите на диверсификация и глобализация, които компаниите следват в условията на бързо изменчива, турбулентна околна среда, но не само. Актуалността на проблема за управлението на риска в организациите произтича и от наличието на следните обективни дадености:

Първо. Промените в околната фирмена среда, които настъпиха през последните години наложиха ново отношение към дейностите, свързани с управлението на риска. Те трябва да дават отговор на по-сложни въпроси и да предлагат комплексни решения.

Второ. Въпреки динамиката на икономическите промени и голямата доза неопределеност в дейността на българските фирми, има място използването на системи от процедури за управление на риска. За да отговори на изискванията системата трябва да бъде комплексна и да позволява управлението на цялостния процес по управление на риска в бизнес организацията, а също така и да сигнализира при наличие на несъответствие и да предвижда съответни корективни действия. В същото време тя трябва да бъде интегрирана в цялостната система за управление на бизнес организацията, а не да се разглежда като самостоятелна.

Трето. Липсата на яснота по въпроса за съдържанието на процеса по управление на риска и последователността от действия при протичането му, води до съществени пропуски както за конкретната фирма, така и за обществото като цяло.

Теорията и практиката показват, че съществуват и се прилагат различни техники, методи, средства и системи за управление на риска в бизнес организацията, но основна тяхна слабост е частичната им откъснатост едни от други и обвързването им единствено с финансови резултати. Една система за управление на риска би трябвало да акцентира не само на финансовата политика на фирмата. Тук по-скоро трябва да се разглеждат онези вътрешни и външни заплахи пред организацията, които съществено застрашават постигането на фирмените цели, и съответно са бариера пред устойчивото ѝ развитие.

Маргарита Богданова, Евелина Парашкевова, Кристина Павлова

В съвременната практика се прилагат над 120 метода¹⁰ за анализ и оценка на риска. Акцентът в тях е върху инвестиционния риск. С оглед на важността на доброто финансово управление и постигането на положителни финансови резултати от мениджърите е логично водещ при управлението на риска да бъде финансовият аспект.

От друга страна, нематериалните активи, върху които се базира и популярната концепция на Нортън и Каплан¹¹, са водещи за изграждането на конкурентоспособна икономика, базирана на знанието. Това налага управлението на риска да надхвърли своето финансово измерение и да акцентира върху едни или други ценности в зоната му на действие.

С оглед на гореизложеното авторите поставят акцент в изследването върху оперативният риск, интерпретиран като риск от загуба, породена от:

- неадекватни или неуспешни вътрешни процеси, хора, системи (недостатъци в координацията на работа, слабо регулиране, грешки в планирането и проектирането, грешки в кадровата политика и др.);
- настъпването на външни рискови събития;
- правен риск.

Този вид риск не включва стратегическия риск и рискът за репутацията на бизнес организацията. В резултат на проявлението на оперативния риск, който между впрочем се свързва най-често с редица организационни недостатъци, нарастват непроизводствените разходи, появяват се допълнителни производствени разходи, намалява се печалбата, влошават се крайните резултати от дейността на фирмата.

Необходимостта от управление на оперативните рискове в българските фирми е породено от наличието на следните по-важни обстоятелства:

- въвеждане на сложни нормативни изисквания;
- въвеждане на регулаторни режими в редица икономически сектори;
- необходимост от синхронизация на фирмената дейност с изискванията на европейското законодателство и стандарти;
- нестабилната икономическа среда;
- увеличена честота на оперативните събития;
- специализирани операции по обработка и използване на модерни технологии;
- глобализация на фирмената дейност;
- диверсификация на производството;
- аутсорсинг на част от спомагателните фирмени дейности;
- ограничени възможности за повишаване квалификацията на персонала (особено в условията на криза);
- реинженеринг на бизнес процесите;
- преориентиране на фирмения мениджмънт в посока на проектното управление;

¹⁰ **Владимиров, Л.** Систематизация на методите за риск анализи. Част I. Категория, клас, обект и предмет на риск анализа. Габрово, Технически университет, Международна научна конференция "Унитех 07", 2007. П289-П 295. Част II. Област, обхват, приложна икономическа дейност и ранг на риск анализа. с. П296-П 301.

¹¹ **Каплан, Р., Нортън, Д.** Балансирана система от показатели за ефективност. Как да превърнем стратегията в действие. София, 2005.

Маргарита Богданова, Евелина Парашкевова, Кристина Павлова

- недостиг на административен капацитет
- други.

Бизнесът функционира и се развива в една бързо изменяща се среда – външна и вътрешна. Елементите на външната среда, оказват влияние върху развитието на компаниите и върху техните стратегии. Тези елементи, най-общо включват: икономика; политико-юридическа среда; социална среда; технологична среда. Съществено значение за ефективното управление на риска оказва и наличието на вътрешнофирмен капацитет и нивото на ресурсна осигуреност по отношение на: персонал; активи; технологии; техника; иновации; инвестиции; системи за управление; комуникация; информационни системи; други.

Промените във вътрешната или външната среда могат да доведат до необходимост от реорганизация на фирмената стратегия и организационното функциониране. В тази светлина управлението на риска и въвеждането на контролни механизми ще осигури съществено намаляване на стратегическия риск за организацията и ще допринесе за по-голяма стабилност на управленската политика в процеса на реализация на избраните стратегически алтернативи.

Естествено е, рискът да има различни степени на въздействие върху постигането на организационните цели. Тези степени зависят от нивото на неопределеност на средата, както вътрешна, така и външна. Всяка компания, която инвестира ресурси в управлението на риска, трябва да определи своя риск апетит, т.е. рискът, който тя е готова да поеме, за да бъде в съответствие със стратегическите и оперативните си цели.

Въпреки язната необходимост от създаване на работещ механизъм за управление на оперативния риск в предприятията у нас, такава инициатива не е предприета от мениджърите. Съществуващата практика се свежда до въвеждане на механизми за управление на риска в *управляващите дружества*, където този въпрос е регламентиран с Наредба № 26 за изискванията към дейността на управляващите дружества. Най-често в тези организации са утвърдени правила за управление на риска, които включват разпределение на правата и отговорностите във връзка с утвърдените дейности по управление на риска, основните параметри на политиката по управление на дружеството и основни положения и рамка на план за действие при възникване на кризисни ситуации.

В бизнес организациите, ангажирани в сферата на производството, търговията и услугите (без финансовия сектор), в болшинството от случаите, подобни механизми не съществуват. Причината е в липсата на потенциал: информационен, кадрови, финансов, който да бъде впрегнат за изграждането на ефективен и ефикасен инструмент за управление на рисковете, в т.ч. и оперативния риск.

Управлението на риска е част и от инструментариум за малки и средни предприятия, целящ „да осигури обща рамка и насоки, които да помогнат на малките и средни предприятия да анализират и оценят своята готовност да вземат заеми за финансиране от банките след въвеждането на Капиталовия акорд Базел II и предложената от Европейския съюз Директива за изисквания капитал (Базел II / ДИК).”¹²

МСП са с *най-нисък риск апетит* и са изключително зависими както от външната конюнктура, така и от оптималното си вътрешно функциониране. Те

¹² Инструментариум за МСП, С., 2005, с. 2.

Маргарита Богданова, Евелина Парашкевова, Кристина Павлова

нямат план, стратегия или друг документ, който да съдържа „резервен“ вариант за изход при изпадане на фирмата в рисковата ситуация. Това ги прави изключително уязвими към всяка дестабилизация във външната среда или вътрешна дезорганизация на бизнес процесите.

Тъй като рисковете са присъщи и възникват във всички аспекти от управлението на една организация, инструментариумът препоръчва провеждането на редовни и непрекъснати проверки на управлението на риска в бизнеса. Акцентът при това наблюдение се поставя върху критичните за успеха фактори (CSF), които да бъдат анализирани в светлината на рисковете – съществуващи или потенциални, и свързани с тези CSF. Обикновено критичните за успеха фактори включват най-важните вътрешни и външни процеси или дейности, които дават отражение върху постигането на целите на организацията. Управлението на риска, използващ подход, базиран на CSF дава добри резултати, тъй като чрез него е възможно да бъдат открити тесните места в организацията, които в последствие да се превърнат в обект на специфична интервенция и акцент във фирмената политика.

Практиката по управление на риска, в т.ч. и оперативния риск, у нас е несъществуваща. Няма въведени механизми, правила, процедури, няма управленско виждане, за това що е риск и как той може да бъде управляван. Мениджърите на стопански организации не обръщат внимание на релацията „риск - цели – ресурси – резултати“, а единствено на обвързаността между „цели – ресурси – резултати“. Популярните реакции по отношение на риска в компаниите се свързват основно с неговото прехвърляне, като най-използваната форма е застраховането. Превенцията като реакция на риска, особено що се касае до оперативния риск, е непопулярна практика в българските фирми. Не се познават и възможните механизми за управление и контрол на фирмените рискове.

В семейството на стандартите ISO има стандарт за управление на риска (ISO 31000:2009), но като цяло той е слабо познат у нас и не се наблюдава активност по отношение на неговото внедряване. Посоченият стандарт е подходящ за всички предприятия без значение в какъв мащаб или в кой сектор на икономиката работят. Приложим е по отношение на широк кръг от организационни дейности и процеси. Въпреки, че ISO 31000:2009 предвижда общи насоки, той не цели унифицирането при управление на риска в организациите. Прилагането на този стандарт в българските фирми е важно в процеса на формиране на управленска политика по отношение на управлението на всички видове риск.

В проведените анкетни проучвания и последвалите дълбочинни интервюта, мениджърите заявяват, че не познават посочения стандарт и неговите възможности за организиране и унифициране на процеса по управление на риска. Установи се и, че в по-голяма част (над 80%) от анкетираните бизнес структури липсва готовност за внедряване на такава процедура или стандарт в компаниите и не се планират такива действия в краткосрочен или средносрочен план. Това „намерение“ по отношение на бъдещото организационно усъвършенстване показва незрялост на ръководните кадри. Създаването на организационна култура и формирането на ефективна политика, свързана не само с постигане на оптимални финансови резултати, но и с достигане на качествени стандарти, утвърждаване на механизми за непрекъснато подобряване на функционирането и на бизнес процесите или техния реинженеринг, социална ангажираност и т.н. са част от принципите,

Маргарита Богданова, Евелина Парашкевова, Кристина Павлова

които ръководят съвременния мениджмънт. Не признаването или неприемането, по една или друга причина, на посочените ръководни начала ще доведе до изоставане на компаниите ни, не поради ниско пазарно присъствие, липса на капитали и други подобни., а поради ниска ефективност на фирмения мениджмънт, липса на процесни иновации и висока изложеност на риск.

Въвеждането на контроли в организацията е доказано работещ механизъм за снижаване на риска. Възможните контролни дейности се класифицират в две групи - превантивни и откриващи, и допринасят за намаляване на риска от:

- събития, пораждащи негативи;
- нарушения в бизнес процесите;
- проявление на организационни оперативни слабости;
- увеличаване на уязвимостта и изложеността на рискови събития с негативен ефект;
- поява или увеличение на потенциални негативни въздействия;
- други случаи, водещи до нереализиране на организационните цели.

Управлението на риска е удачно да бъде въведено в организацията като елемент на цялостната системата за управление на фирмата, тъй като управленската система на една компания представлява „структура от процеси и процедури, използвана за да осигури на организацията изпълнение на всички задачи, които са необходими за постигане на целите й.”¹³

Заклучение

Представената информация от проведеното изследване акцентира върху важността и значението на процеса по управление на риска за усъвършенстване на фирмения мениджмънт в българските компании. Усилията в тази насока трябва да са инициирани от висшия мениджмънт на всяка бизнес организация, да са въплътени във фирмената политика и да бъдат конкретизирани в детайлни мерки, за:

- 1) Постигане на балансирано и устойчиво развитие, чрез адекватно поведение на организацията към вътрешните и външни промени.
- 2) Въвеждане на работещ механизъм за управление на организационния риск, в т.ч. и на оперативния риск (политики, правила и процедури).
- 3) Създаване на система от критерии, свързани с управлението на оперативните рискове в бизнес организациите.
- 4) Инициране на действия за въвеждане на стандарта ISO 31000:2009, описващ процеса по управление на риска.
- 5) Създаване на писан документ със стратегически характер, който да допринесе за ефективност на процеса по управление на риска и неговото комуникиране със заинтересованите страни.
- 6) Редовен преглед и обновяване на стратегическия документ за управление на риска.
- 7) Непрекъснат мониторинг и контрол върху хода на процеса по управление на риска.
- 8) Ясно и подробно документизиране на процеса по управление на риска.

¹³ **Борисов, Б., Давидков, Ц.** От управление на качеството към съвършенство на организацията. София, 2005, с. 182.

Маргарита Богданова, Евелина Парашкевова, Кристина Павлова

- 9) Ясни права и отговорности на въвлечените в процеса по управление на риска длъжностни лица.

Предприемането на посочените действия изисква наличието не толкова на финансов ресурс, колкото на административен капацитет и управленска воля. Това предполага, че независимо от размера на бизнес организацията, всеки мениджър със стратегическо виждане е в състояние да управлява риска и да постигне по-добри резултати при съществуващите вътрешни и външни условия и ресурсна обезпеченост.