

УПРАВЛЕНИЕ НА НЕФИНАНСОВИТЕ РИСКОВЕ ПРИ ВЗЕМАНЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКИ РЕШЕНИЯ

Проф. д-р Цвета ЗАФИРОВА

Икономически университет, Варна

E-mail: tzveta_zafirova@ue-varna.bg

***Резюме:** В стратегическото управление рискът има особено значение при избора на алтернатива в стратегическите решения. В специализираната литература съществуват много методи и модели за определянето на финансовия риск. В стратегическия избор не малко влияние оказва и т.нар. нефинансов риск. От него в голяма степен зависи правилният избор на стратегическо решение. Целта на студията е да предложи технология за управление на нефинансовия риск при вземане на стратегически решения. Тя е изведена на основата на теоретични изследвания на учени, добрите световни практики и методологията на стратегическото управление. Предложената технология, паралелно с детайлно изяснените етапи в нея, ще помогнат на организациите при вземане на управленски решения, вкл. и стратегически.*

***Ключови думи:** нефинансов риск, стратегически решения, оценка на риска.*

JEL: D21, D78, L10, M19.

Въведение

Управленският процес в организациите и по-специално някои негови функции (целеполагане, планиране, маркетинг и др.) се основава на вероятни събития, прогнози и предположения за външната среда и за вътрешните ресурси. Въз основа на тях се разработват стратегии и планове за бъдещото им развитие, като не се правят уговорки за неочаквани събития от случаен характер, които ги съпътстват неизменно. Но те могат да провалят и най-добрите намерения и цели. Поради тази причина се налага да се разработи технология за управление на риска при вземане на стратегически решения.

Връзката на произхода на понятието и концепцията за неговото приложение е съществена. В практиката много често „рискът“ като термин се използва във връзка със застраховането и много учени го идентифицират с финансовия риск. Поради тази причина съществуват много методи и модели за изчисляването му. В практиката рискът в крайна сметка не включва разходите, които обосновават въз-

можностите. А те са предмет на стратегическите решения, които са с особена важност в управлението му.

Целта на настоящото изследване е да определи основните нефинансови рискове при вземане на стратегически решения и предложи технология за тяхното управление.

В изследването са засегнати няколко по-главни проблема, представени чрез различни показатели. Те определят **задачите**, които си поставяме с това изследване, а именно:

- Изясняване на понятието „риск“ от гледна точка на стратегическите решения.
- Идентифициране на рисковете, свързани със стратегическите решения.
- Управлението на риска като част от процеса на стратегическо управление.
- Разработване на технология за управление на риска при вземане на стратегически решения и описание на етапите в нея.

1. Проблеми при дефиниране на понятието „риск“ в стратегическите решения

Рискът е познато понятие във всички цивилизации, а като бизнес концепция се развива в последните няколко века. Ръсел Уокър (2013) е направил задълбочени изследвания за етимологията на понятието¹. Учените лингвисти остават разделени по въпроса за произхода на понятието „риск“ на английски език, но на арабски думата *risq* и латинската *riscum* са два от най-трудно разпознатите езикови произхода. Арабската дума *risq* означава „всичко, което е дадено на вас (от Бога) и от този, който управлява печалбата“². Латинската дума *riscum* води началото си като морски термин, използван за описване на заобикаляне на опасности, особени бариери. В арабския произход не е ясна и отчетлива връзката с бъдещето, докато латинският произход показва по-голямо внимание към негативните последици.

Повечето лингвисти, според Уокър, са съгласни, че думата „риск“ се появява за първи път на английски език в края на XVII век и вероятно идва от френското *risqu'e*, което също се използва от англоговорящите, но когато става въпрос за опасност и в някакъв смисъл на възможност да бъдеш на работа. Арабският произход за „риск“ със сигурност е повлиял на френското *risqu'e* и испанското *riesgo*.

Рискът като понятие в съвременното общество се използва във всички сфери на човешката дейност. В специализираната литература срещаме различни тълкувания за него, имащи несъществени различия. Нийл Крокфорд (1980) ги

¹ Walker, R. Winning with Risk Management. // Financial Engineering and Risk Management, vol. 2, May 2013, p. 6.

² Kedar, B. Z. Again: Arabic Risq, Medieval Latin Riscum. // *Studi Medievali, Centro Italiano Di Studi Sull Atlo Medioevo*, Spoleto, 1970, цит. в: Walker, R. Winning with Risk Management// *Financial Engineering and Risk Management*, vol. 2, May 2013, p. 6.

обобщава в три академични тълкувания за *риска* като³:

- потенциален вариант от очаквани резултати;
- шанс или вероятност за загуба;
- възможност, при която положителните очаквания на една целево ориентирана система няма да бъдат реализирани.

Съществуват и други определения за понятието „риск“, като в научните среди няма единно и общоприето. Причината е в това, че многообразието на рисковете е много голямо.

Риск има навсякъде, но най-сериозен е делът му при вземане на управленски решения, вкл. и стратегически. Очевидно е, че непремереният риск в този процес може да доведе организацията до криза с непредвидими последствия. Причината за това може да бъде открита в две направления:

- недостатъчна компетентност или заинтересованост на вземащите решенията и поставящите целите;
- липсата на достатъчна информация при вземането на решенията.

Съществуват, разбира се, и други опасности – от непредвидими събития, чийто риск не може да бъде предварително определен. При всички тези случаи вероятността от настъпване на критични събития е неизбежна.

За целите на нашето изследване възприемаме дефинираното от Г. Б. Клейнер понятие от гледна точка на стратегическите решения. Той посочва, че: „*Рискът това е възможността от такива последствия на избраните стратегически решения, при които поставените цели частично или изцяло да не бъдат постигнати.*”⁴

Рискът, както вече посочихме, отдавна се свързва с употребата му на пазара на застраховки за защита на физически лица и организации от различни загуби, свързани с аварии (Харингтън и Нихаус, 2003 и др.). Още през 1982 г. Крокфорд пише: „Оперативната изгода продължава да диктува, че чистите и спекулативните рискове следва да бъдат разглеждани в различни функции в рамките на една организация, въпреки че теорията може да аргументира как те се управляват като едно цяло. Поради това, за практически цели акцентът на управлението на риска продължава да се отнася за *чистите рискове* (pure risks). Това, от своя страна, облекчава изследователите да проучват цялата литература в областта на риск мениджмънта.”⁵

Като се има предвид определението за *чист риск*, бихме могли да посочим, че той е „свързан със ситуация, където има шанс за загуба или без загуба, но няма шанс за печалба”. Обикновено това са рискове, които подлежат на застраховка.

³ Вж. **Crockford**, N. An Introduction to Risk Management. Cambridge: Woodhead-Faulkner, 1980, p.18.

⁴ **Клейнер**, Г. Б., Тамбовцев, В. Л., Качалов, Р. М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. Москва, Экономика, 1997, с. 12.

⁵ **Crockford**, N. The Bibliography and History of Risk Management: Some Preliminary Observations. // *The Geneva Papers on Risk and insurance*, vol. 7, N23, April 1982, p.171.

В специализираната литература се употребяват и понятия като „*бизнес риск*” – това е вероятността от загуби, вследствие на операции на организацията или на промени в средата (като конкуренция и неблагоприятни икономически условия). *Бизнес рискът* плюс *финансовият риск*, произтичащ от използването на дълга (заемен капитал и/или търговски кредити), е равно на *корпоративния риск*⁶.

В нашето изследване възприемаме тези становища и от гледна точка на стратегическите аспекти, които обхващат чистите рискове, и бизнес рисковете, изключвайки корпоративния финансов риск, който е предмет на други изследователски области.

Като се имат предвид тези и други изследвания на наши и чужди учени, които нямат противоречие в определянето на същността на понятието, може да обобщим, че рискът в стратегическите решения е *оценената степен на неопределеност относно получаването на очаквани бъдещи резултати за запазване на жизнеспособността на организацията, за предотвратяване на извънредни ситуации или смекчаване на загубите от тях*. За целите на изследването ще изследваме нефинансовия риск, включващ чистите плюс бизнес рисковете.

По-голямата част от учените извършват анализа на риска на базата на извънредни ситуации, върху които има натрупан опит. Ян Митроф (2001) постулира „Традиционният анализ на риска води главно до създаването на модели за вероятната поява на различни рискове. Те се основават на исторически данни за подобни случаи, минали кризи и инциденти и върху различни аналитични модели”⁷. Практиката показва, че се появяват и извънредни ситуации, които още не са се случили или няма в подобни организации. Изводът е, че именно те трябва да бъдат прогнозирани и предотвратени.

Валерия Пачева (2009) дискутира един доста интересен проблем и малко анализиран в изследванията на учените, наречен от нея „принцип на предпазливостта”, който води до втвърдяване на концепцията за риска⁸. Той е характерен за управлението на доста организации, особено в публичния сектор. Приемаме нейните разсъждения, че е по-добре да се прилага американският подход на „предпазливо отношение” (*attitude of precaution*), който позволява адаптацията му според всеки конкретен случай, без да се премахва отговорността. Пачева стига и до извода, че „Разликата между установения риск и потенциалния риск отразява отношението между превенцията и предпазливостта. Предпазливостта се прилага към потенциалните рискове, а превенцията – към доказаните рискове с несъмнено опасен характер.”⁹ Считаме, че тази теза трябва да е в основата на анализа на риска във всички организации, независимо за какви управленски решения се отнася. Тя засяга и процеса на вземане на стратегически решения.

⁶ <http://www.businessdictionary.com/definition/13.12.2015>.

⁷ **Mitroff**, I., Anagnos, G. *Managing Crises before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management*. N.Y.: AMACOM, American Management Association, 2001, pp.37-38.

⁸ **Пачева**, В. *Кризата под контрол. Корпоративна комуникация в кризисна ситуация*. София; ММ, 2009, с.61.

⁹ Пак там.

Идентифицирането и определянето на риска, което би могло да доведе до стратегическа промяна, поражда необходимостта от управлението му. То ще увеличи сигурността на взетите решения.

2. Управление на риска като част от процеса на стратегическо управление

Управлението на риска като процес започва да се изследва след края на Втората световна война. Учените в тази област (Крокфорд, 1982; Даяни, 2013 и др.) сочат публикация на Снайдер от 1956 г., който пише, че дотогава не е имало монографии, посветени на управлението на риска, и никакви университети не предлагат курсове по тази тематика. Няколко източника (Крокфорд, 1982; Уилямс и Хемс, 1995; Харингтън и Нихаус, 2003) дискутират относно годината на произхода на модерното управление на риска и стигат до извода, че е през периода 1955–1964 г. Първите две академични книги в тази област са публикувани от Меер и Хеджис (1963) и Уилямс и Хемс (1964). Тяхното съдържание е обхващало управлението на чистия риск, което изключва корпоративния финансов риск¹⁰. Успоредно с това инженерите разработват технологични модели за управление на риска. Те са обхващали и технологичните загуби, но днес този процес трябва да е управляван от организациите и да е регламентиран за банките и застрахователните компании.

И както твърди Крокфорд (1982): „Проблемите на дефинирането на риска не свършват дотук. Управлението на риска е твърде свързано с контрола върху загубите, но всеки негов (на контрола – бел. авт.) аспект ще има своя собствена специализирана литература. Всяка от тях може да се счита за един клон на управлението на риска”¹¹. В нашето изследване ние акцентираме само върху тези аспекти на управлението на риска, които са свързани със стратегическото управление.

Обобщенията за управлението на риска са довели до идеята у няколко изследователи, включително Джеймс Рийзън (1997), да развият един организационен модел с висока надеждност¹². Този модел е повлиян до голяма степен от опита в сигурността и управлението на риска в областта на авиокомпаниите, космическите изследвания и ядрената енергия. Той разглежда подробно веригата на производство и идентифицира най-важните процеси и/или „нормални” операции, които представляват области със слаби места или риск („потенциално опасни”). Опита да се пренесе този модел в практиката са били направени най-много в областта на медицината и в здравния сектор като цяло с оглед на гарантиране на по-голяма сигурност за осигуряване на здравни грижи. За съжаление, според Рийзън,

¹⁰ Крокфорд описва детайлно този проблем за разграничаването на двете разновидности в: **Crockford**, G. N. The Changing Face of Risk Management. // *Geneva Papers on Risk and Insurance*, vol. 2, August 1976, p. 12.

¹¹ **Crockford**, N. The Bibliography and History of Risk Management. Some Preliminary Observations. // *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, vol. 7, N23, 1982, p.171.

¹² Вж. **Reason**, J. Managing the Risks of Organizational Accidents. Ashgate Publishing, 2000.

администраторите все още не са запознати с този модел. Нещо повече, той е критикуван от някои автори (Сейгън, 1993; Пероу, 1994) за липсата на реализъм¹³. Освен това този модел може да се прилага само за голяма индустрия и за препроектиране на технически операции и технологии.

В процеса на избора на стратегия един от най-важните етапи е управлението на риска. Познатите от специализираната литература методи и техники насочват вниманието към някои стратегически алтернативи, но коя от тях да бъде избрана, е трудно стратегическо решение. Поради тази причина често се говори за избор не на оптимална, а на подходяща стратегия, като се визира тази, която е съобразена с оценката на средата и целевата ориентация на организацията. Важен аспект в този процес е отчитането на риска, който поема ръководството за осъществяването на бъдещата стратегия.

В много изследвания се правят опити да се изведат показатели за оценка на риска в стратегическото управление, но той се свързва предимно с инвестициите в бизнеса, като част от тях могат да бъдат и за внедряване на избрана стратегия. Рискът обаче има много разновидности и измерения, както вече посочихме, които трябва да се вземат предвид. Задачата ни в настоящото изследване е, те да бъдат идентифицирани и да се изведат етапите в управлението на риска в стратегическия избор за целите на практическото им приложение. Възприемаме напълно становището на Кларк и Варма (1999), Делуоч (2000), Моелброук (2002) и др., които посочват управлението на риска като пример за един холистичен стратегически процес¹⁴. Това означава, че той трябва да разглежда всички негови аспекти в единство на основата на методологията на стратегическото управление.

3. Промените в средата и възможните рискове от тях

Рискът в управлението основно зависи от степента на неопределеност на средата (вътрешна и външна) и определя стратегиите, които трябва да се изберат, за да се намали несигурността при вземането на стратегически решения.

Организацията функционира и се развива в една неопределена и динамична външна среда – макро-, мезо- и микро-. Компонентите ѝ, които действат върху различните типове организационни форми в България, са толкова променливи в условията на преход, че тяхното действие е непредсказуемо. Това са промени в¹⁵:

¹³ Вж. **Perrow**, C. The Limits of Safety: The Enhancement of a Theory of Accidents. // *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol.2, N4, 1994, pp. 212-220; **Sagan**, S. D. The Limits of Safety: Organizations, Accidents and Nuclear Weapons. Princeton University Press, 1993.

¹⁴ **Clarke**, C. J., Varma, S. Strategic risk management: the new competitive edge. // *Long Range Planning*, vol. 32, № 4, August 1999, p.414; **Meulbroek**, Lisa. Integrated Risk Management for the Firm: A Senior Manager's Guide. Harvard Business School's Division of Research, Working Paper, 2002, p. 2.

¹⁵ Изведени на основата на т.нар. PESTEL анализ в: **Johnson**, G., Scholes, K., Whittington, R. Exploring Corporate Strategy. (9th ed.) Harlow, UK: Pearson, 2011, p. 50.

- *политическата среда* – правителствена политика по отношение на бизнеса, кредитна политика, инфлация, валутен курс, данъчна политика, международна политика по отношение на търговията;

- *икономическата среда* – бизнес цикли, фаза на икономическия цикъл, платежоспособност на потребителите, безработица, конкуренти, доставчици и инвеститори;

- *социална среда* – демографски процеси, културни фактори и индивидуални потребности на населението;

- *технологична среда* – нови технологии и техника, иновации, нови материали и др.;

- *екологична среда* – безопасност на храните, чистота на въздуха и водата, „зелена“ енергия, безотпадъчни производства и т.н.;

- *правна среда* – юридически документи, нормативи, стандарти и др.

Всички тези промени могат да доведат до някаква кризисна ситуация в организацията. От голямо значение е и нейната ресурсна осигуреност. Понякога има непредсказуеми промени във вътрешната среда от гледна точка на недостига и/или квалификацията на кадрите, ДМА, технологиите, информационните системи, мениджмънта, финансовите ресурси и др. Те могат да повлияят значително върху дейността на организацията и също носят риск.

Посочените причини ни дават основание да разделим рисковете на следните **основни групи**:

- външни – свързани с промени във външната среда;

- вътрешни – произтичащи от проблеми във вътрешната среда.

За съжаление дейността на организациите е свързана в голяма степен с появата на такива ситуации, които променят и/или провалят осъществяването на вече взети управленски решения, стратегии и планове. Това не означава, че те трябва да се игнорират, а е необходимо да се промени подходът към тях – необходимо е те да се разглеждат неразривно свързани с риска, който поема организацията с тяхното реализиране. По този начин ще се намали вероятността за провалянето им. Това означава, че според мащаба им на действие, рисковете могат да бъдат разделени на следните разновидности: катастрофални, критични за организацията, значителни, умерени и незначителни.

Относно типологизацията на риска бихме могли да посочим и становището на Уйлям Шенкир и Паул Уолкър (2006), които са изследвали следната еволюция при типологизацията на рисковете на *Института по управление на риска*¹⁶:

1970 г. – кредитен и хазартен;

1980 г. – пазарен, кредитен и хазартен;

1990 г. – стратегически, оперативен, финансов и хазартен.

От гледна точка на методологията на стратегическото управление считаме, че към стратегическия риск в процеса на стратегическо управление трябва да

¹⁶ Вж. **Shenkir**, W. G., Walker, P.L. Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements, and Integration. Institute of Management Accountants, 2006, p. 6.

причислим и хазартния риск, тъй като най-много извънредни ситуации в организацията се предизвикват в резултат на непредсказуеми промени.

Като се имат предвид специфичните особености, които характеризират организацията, могат да бъдат анализирани всички процеси в нея с цел прогнозиране на възможните стратегически рискове. В това множество от рискове ще изключим финансовия риск, въпреки че той може да причини фалит. Анализът, оценката и прогнозирането на банкрути на организации изисква приложението на количествени и качествени методи. Този извод, както и методологията на стратегическото управление, ни дават основание да предложим собствена типологизация на стратегическите рискове, като ги сведем до следните по-големи групи¹⁷:

- **Пазарен риск**, ориентиран към компонентите на пазарната среда и действието на нейните механизми. Той може да се разглежда като: риск от промяна в потребностите на потребителя; риск от пригодността на продуктите към потребителя; риск от намаляване на платежоспособността на потребителя; риск от конкуренция (поява на нови конкуренти, засилване на интензитета на съперничество между съществуващите и др.); риск от доставчици; риск при транспортирането на продукцията; риск при съхранението и риск при преработката и др.

- **Продуктов риск**, включващ: иновационен риск, риск от морално остаряване и риск от заместители.

- **Инвестиционен риск**, който може да се разглежда като съвкупност от:
 - бизнес риск, произтичащ от вида на произвежданата и реализираната продукция;

- финансов риск, отчитащ използвания метод на финансиране;

- ликвиден, определящ несигурността на инвестицията, причинена от дейността на вторичния пазар на ценни книжа;

- валутен риск, свързан с очакваните приходи, произтичащи от промяната във валутните курсове.

- **Риск от неочаквани събития, свързани пряко с природната среда.** Те могат да се разделят на :

- метеорологични катастрофи – бури, наводнения, градушки, проливни дъждове, суши и др.;

- геокатастрофи – земетресения, свлачища, подпочвени води и др.

- **Риск от неочаквани събития, причинени умишлено или поради нехайство от лица и предмети:**

- чист риск, който е обективен и не зависи от волята на хората – пожари, аварии, повреди в техниката и др.;

- спекулативен риск, породен от субективни обстоятелства – кражби, злоупотреби, умишлено причинени вреди с цел облагодетелстване и т.н.

- **Риск от неочаквани събития, свързани с персонала:**

- здравен – внезапни заболявания, епидемии и др.;

¹⁷ Стратегически е рискът, свързан с вземането на стратегически решения и тяхното изпълнение. В типологизацията му включваме и финансовите рискове. Вж. **Зафирова**, Цв. Рискът в стратегическия избор: идентификация и управление // *Научни трудове на РУ „Ангел Кънчев”*, т. 47, Бизнес и мениджмънт, 2008, с. 17-23.

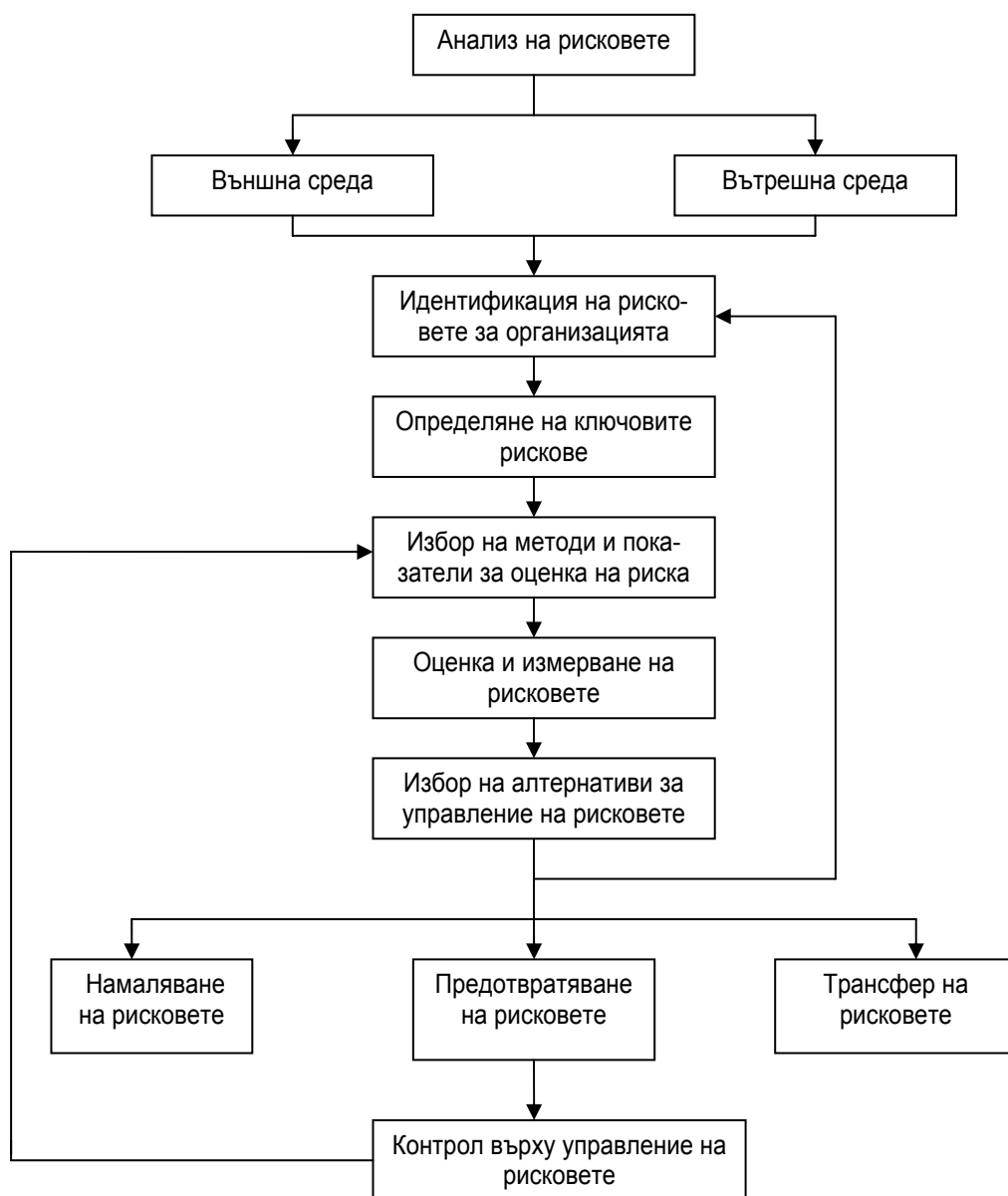
- сигурност на персонала;
 - провокатори, терористи и др.
 - **Юридически риск**, свързан с:
 - въвеждането на нови закони, наредби, нормативни документи, стандарти, постановления и др.;
 - отмяна на действащи юридически документи.
 - **Човешки риск**, свързан с:
 - работодателите – компетентност при вземане на решения, стил и методи на ръководство, мотивация, интереси, акции, цели и др.;
 - сътрудниците – компетентност за заемана длъжност, интереси, цели, заинтересовани групировки и др.
- Джон Пребъл (1997), въз основа на своите дългогодишни изследвания, дава пример за множество организации, които са платили висока цена, не отделяйки достатъчно внимание на проблеми като следните, които имат висока степен на риск¹⁸:
- дейности, които потенциално могат да направят мащабни поражения на околната среда (например Чернобилската атомна злополука, разлива на нефт в *Exxon Valdez*);
 - продукти, които не са били изследвани за потенциално отрицателни нежелани реакции (напр. имплантирането на силикон);
 - потребителска уязвимост към имитиране на продукта (например *Tylenol* капсули);
 - заинтересовани страни, които могат да се чувстват огорчени, ядосани или оцетени от тяхната организация и желаят да предизвикат вреди (напр. американските пощенски работници);
 - технологични процеси, които не са били подложени на анализ на най-лошите сценарии и могат да предизвикат вследствие на човешка грешка и технологични повреди (напр. изтичането на газ в *Bhopal*, Индия).

4. Технология на процеса на управление на риска

Несигурността от бъдещи събития, която може да бъде изразена чрез риска, както вече посочихме, е необходимо да бъде управлявана. По този начин ще се предотвратят някои процеси и явления или ще бъде направено така, че да не бъдат сериозна заплаха за организацията, да предотвратят евентуална криза или да смекчат нейното действие.

На основата на анализ и оценка на специализираната литература в областта и логиката на процеса на стратегическо управление разработихме интегриран модел за процеса на управление на риска при стратегическите решения, обхващаш цялостната му технология. Той включва следните етапи (фиг. 1):

¹⁸ Вж. **Preble**, J. F. Integrating the Crisis Management Perspective with the Strategic Management Process. // *Journal of Management Studies*, vol. 34, N 5, 1997, p. 772.



Фигура 1. Процес на управление на риска при вземане на стратегически решения в организацията

- (1) Идентифициране на рисковете за самата организация и определяне на ключовите рискове.
- (2) Оценка и измерване на рисковете.
- (3) Избор на алтернативи за управление на рисковете.
- (4) Мониторинг и контрол върху управлението на рисковете.

(1) В **първия етап**, след идентифицирането на всички възможни рискове, които поема организацията, е необходимо да бъдат определени **ключовите рискове** за нея, т.е. рисковете, които са съществени за дейността ѝ и биха предизвикали извънредни и/или критични ситуации и съобразяването с тях ще доведе до съществена промяна в стратегическия избор за избягване или смекчаване на потенциални кризи. Те трябва да бъдат предвиждани и оценявани от експерти, а вариантите за решаването на ситуациите, свързани с тях – от мениджърите и професионалистите плановици.

При идентифицирането на рисковете в организацията е необходимо да се изхожда от няколко предпоставки, свързани с нея, а именно: целева ориентация, размер и структура на финансовите ресурси, форма на собственост, организация на работа, пазарни условия, управленски стил и организационна структура на управление.

(2) Непредсказуемостта на природните и на голяма част от икономическите процеси води до необходимост от търсене на методи и средства на неговата оценка, което е **вторият етап** от управлението на риска при вземане на стратегически решения. За тази цел могат да се използват следните алтернативни **техники**:

- Изчисляване на риска чрез коефициенти, описани в специализираната литература.
- Изчисляване на риска като сбор от ключови рискове, които са предварително определени и изчистени по съответни методики от литературата.
- Определяне на вероятността за настъпване на неочаквани събития – на база практиката и опита на персонала и експертите и съществуващата информация за бъдещето.

В теорията и практиката са известни различни методи, като най-често прилаганите са:

А. За измерване на риска в системата (организацията) бихме могли да използваме предложения от Санкт-Петербургските учени β -та коефициент, определящ степента на чувствителност на организацията към промените и служещ като мярка за амплитудата на цените на акциите ѝ по отношение на амплитудата на колебанието на пазара като цяло, и как тя се е променила за диверсифицирания пазарен портфейл. В такъв случай, ако организацията не се котира на борсата или не съществува за нея борсова оценка, може да се изчисли този β -та коефициент по метода, който се основава на оценката на влиянието на различни фактори, които я характеризират, за стойността на нефинансовия риск.

За характеризиране степента на риска от поява на извънредни ситуации в организацията се използва скала на значенията на посочения β коефициент (табл. 1).

Б. За оценка на нивото на риска и вероятността за успех при различните варианти на стратегиите „продукт–пазар“ Джордж Стайнър (1975) предлага следната **матрица, насочена към растеж на организацията**. Тя включва класификация на пазарите и на продуктите на съществуващи; нови, свързани със съществуващите и съвършено нови (табл. 2).

Таблица 1

Характеристика на значението на β -та коефициент

Значение на β -та коефициент	Степен на риска
$\beta = 0$	Няма риск
$0 < \beta < 1$	Рискът е по-нисък от среднопазарния
$\beta = 1$	Среден риск за отрасъла (бранша, сектора)
$1 < \beta < 2$	Повишен риск

Източник: Петров, А. Н. (ред.) и др. *Стратегическият менаджмент. Планиране, контролинг, учет рисков*. Питер, 2007, с. 375.

Таблица 2

Матрица, насочена към ръст на организацията

Пазар	Продукт		
	Съществуващ	Нов, свързан със съществуващ	Съвършено нов
Съществуващ	Нисък риск (базови разходи), вероятност за успех 90%	Вероятност за успех 60%	Висок риск (8-кратни разходи), вероятност за успех 30%
Нов, свързан със съществуващия	Вероятност за успех 60%	Вероятност за успех 60%	Вероятност за успех 60%
Съвършено нов	Висок риск (4-кратни разходи), вероятност за успех 40%	Вероятност за успех 20%	Много висок риск (12–16-кратни разходи), вероятност за успех 10%

Източник: Steiner, George A. *Proposal for a National Policy Assessment and Action Program// Strategy & Leadership*, vol. 3, N 5, 1975, pp.1 – 29.

Моделът може да бъде използван в следните случаи:

- определяне на вероятността за успех на дейността при избора на една или друга стратегия;
- избор между различните видове дейности, в т.ч. при определени съотношения към определен момент.

Определянето на риска чрез тази матрица дава на организациите ориентир в една кризисна ситуация, къде е най-малкият риск – към кои потребители да се ориентира, при какво производство, какви продукти трябва да произвежда или предлага и кои да съкрати.

В. В специализираната литература се посочва, че най-използваният метод за управление на нефинансовите рискове в практиката е **GRAMM** (the UK Government Risk Analysis and Management Method). Той е в момента на своята пета версия – GRAMM Version 5.0.

GRAMM¹⁹ (the UK Government Risk Analysis and Management Method) е

¹⁹ <http://www.cramm.com> //14.12.2013.

разработен от службата по безопасност на Великобритания (UK Security Service) по поръчка на Британското правителство и приет като държавен стандарт. Той се използва от средата на 80-те години на XX век (1987) както от правителствени, така и от търговски организации. Характерното за този метод е, че представлява комплексен подход към оценката на риска, тоест отчита и количествените, и качествените средства за анализ. Един от най-важните резултати от използването му се счита получаването на икономическа обосновка на разходите на организацията за безопасността и устойчивостта на организацията към промени.

Технологията на метода се състои от три етапа, всеки подкрепен от обективни въпросници и насоки. Първите два етапа идентифицират и анализират нефинансовите рискове за системата. Третият етап препоръчва как трябва да се управляват тези рискове. GRAMM съдържа много голяма база данни, състояща се от повече от 3000 подробни контрамерки, организирани в над 70 логически групи.

Г. Не по-малко използван в практиката на корпорациите (и задължителен за публичните организации) в САЩ и който се препоръчва от Американското правителство, е моделът **GAR (GREEN-AMBER-RED)** за оценка на нефинансовия риск²⁰.

За да се изчисли общото ниво на риска, се дава експертна оценка от 0 (Няма риск) до 10 (High Risk) за всеки от осемте предварително определени категории. След събирането на отделните оценки за всяка категория се получава общата оценка за нивото на риска.

Критериите за оценка на риска при GAR модела са следните²¹:

Ръководство – освен да е компетентно, да осъществява и супервайзорски контрол.

Планиране на бъдещи вероятни извънредни събития и необходимата информация за тях.

Подбор на екипа – оценка на характера и компетентността на лицата, които трябва да бъдат използвани в екипа.

Пригодност на екипа – оценка на физическото и психическото му състояние.

Оценяване на наличните комуникационни системи за недопускане на грешки, водещи до извънредни ситуации.

Планиране на ресурси за извънредни ситуации, като се имат предвид съществуващи и нововъзникващи условия.

Факторите на околната среда, влияещи върху работата на служителите, както и според влиянието им върху дейностите или ресурсите.

Сложност на събитието, която зависи от опита на екипа в критични ситуации.

Общата оценка на риска е определена като сбор от отделните оценки по различните критерии. Рискът от извънредни и/или критични ситуации отразява цветовете

²⁰ www.uscg.mil/hq/nsfweb/fosscr/.../ORM-GAR.pdf. Описанието му е адаптирано е за българските условия с цел прилагането му в нашата практика.

²¹ Критериите, както и тяхното описание и оценка, са адаптирани съобразно българската терминология и изисквания на средата.



Фигура 2 . GAR модел за оценка на риска
 Източник: www.uscg.mil/hq/nswweb/foscr/.../ORM-GAR.pdf

на светофар. Ако общата стойност на риска попада в *Зелената зона* (1-35), рискът се оценява като нисък, приемлив. Умерено ниво на риск (с повишено внимание) е показано, когато стойността на общия риск попада в *Кехлибарената зона* (36-60). В случай че общата му стойност е в *Червената зона* (61-80), трябва да се гарантира, че всички ефективни мерки за контрол са били изпълнени преди започване на операциите (задължителни корекции). *Кехлибарените* и *Червените нива* на риск също трябва да бъдат оценени на по-високо управленско ниво в организацията така, че действията на ръководството да са приведени в съответствие с очакваната полза от операцията. При над 80 в *Сива зона* дейността се прекратява, тъй като очакванията са катастрофални.

GAR моделът предвижда извършването на обща оценка на операциите и позволява на мениджмънта да го превръща в образец за експертна оценка на

нефинансовия риск. Могат да бъдат посочени и други изисквания, като се използва по-специфична оценка в зависимост от характерните особености на организацията.

Числените стойности и цветове на опасностите при използване на GAR модела, според авторите му, не са най-важната част от тази оценка на риска. Значението му е в екипните дискусии, които да доведат до разбиране на заплахите, как те ще бъдат контролирани, както и какви стандарти за управление на персонала се очаква да поддържат. Това дава възможност за вземане на стратегически и други управленски решения, за ограничаване на заплахите и за управление на грешки, които трябва да бъдат правилно приведени в съответствие със специфичните особености на организацията.

(3) Третият етап е свързан с избора на алтернативи за управление на риска. Те са насочени към: намаляването; предотвратяването (избягването) и трансфера (прехвърлянето) му.

А. *За намаляване на риска* от потенциални кризи при вземане на управленски решения могат да се използват някои от следните методи и техники:

- Използване на TOWS матрица за намаляване на риска при вземане на стратегически решения.

- Прилагане на методи за планиране при голям риск – дърво на решенията и/или сценариен анализ, като за целта е необходимо да се дефинират потенциалните загуби за всяка дейност във веригата на стойността.

- Разработване на стратегии за управление на риска, които се основават на прогнозирані случайни събития, след като се разработи курс на действие за всяко от тях.

- Създаване на система от много и различни мероприятия, с които да се ограничи рискът.

По-важните от тях трябва да бъдат: предприемчива селекция на суровините и материалите; проекти за управление на продукта; запаси от ресурси; контрол на използването на ресурсите; създаване на гъвкава организация на труда и управлението; повишено внимание към правителствената политика; създаване на фондове, свързани с риск; застраховане; изграждане на смесени организации или звена за ограничаване на риска.

Б. *За предотвратяване на риска* е необходимо да се направят съществени промени както в организацията на работа, така и в стратегията за бъдещото развитие на организацията. Понякога те са свързани и с промяна на юридическата форма.

В. *Трансферът на риска* има за цел да го ограничи до минимум в съществуващата дейност и да се пренесе в друга организация, на която загубите не биха се отразили съществено върху дейността ѝ. Затова е необходимо да се изберат подходящи стратегии. Към тях задължително трябва да се добавят и различни мероприятия със същата цел: застраховки срещу природни бедствия, застраховки на продукцията, акредитиви срещу риск от клиенти, договори за доставки за увеличаване на резервите, договорни клаузи при взаимоотношения с партньори срещу риск (за неустойки, компенсация и др.).

Стратегическите алтернативи и системата от мероприятия, които трябва да бъдат избрани от организацията, се основават преди всичко на прогнози за бъдещи събития. Това не означава, че няма *непредвидими промени*.

(4) Четвъртият етап е контрол върху риска, включващ и контрол върху процесите, свързани с него. Той зависи от разновидностите на риска, които са вече идентифицирани. Може да бъде *финансов* и *нефинансов*, в зависимост от това дали показателите за оценка могат да бъдат измерени. Всеки от тях е свързан със специфични методи и форми на контрол, които са известни от теорията и практиката в областта. При всички използвани методи и средства е необходимо, задължително да бъде приложен системен подход.

При определянето на риска е необходимо да бъдат отчетени и определени **условия и ограничения**. Възприемаме като основни следните три, изведени от учени от Санкт-Петербургския държавен университет²²:

- Управлението на риска невинаги означава минимализация на влиянието на риска. За постигане на определени резултати при постигане на цели и реализация на стратегия е допустимо определено ниво на риска, изхождайки от обезпечаването на някакъв оптимален баланс между получените резултати и нивото на риск.

- Достигане на компромис между доходоносност от оптимизацията на структурата на дейността с определено ниво на риска, свързано с допълнителни разходи. Разходите за управление на риска не е задължително да превишават величината на въздействие на рисковете върху планирания резултат.

- Налице е необходимост от извеждане на приоритетни направления на дейността с предложени оптимални базисни параметри на стратегията и ниво на риска по всяко от тях за различните видове хоризонтално планиране.

Теорията на стратегическото управление ни дава достатъчно ефективни механизми за снижение на риска, които вече посочихме. Един от тях може да бъде и сценарийният анализ. Сравнително новият подход за управление на портфейла на реалните опции също ще намали степента на неопределеност и ще снижи риска в стратегическите решения.

Заклучение

Идентифицирането на риска и управлението му са важна част от стратегическия процес, който има голямо значение за предотвратяването и излизането от критични състояния. Управлението на риска в самата организация има съществена роля за нейния просперитет. Пример в това отношение могат да ни бъдат организациите в развитите икономически страни, където съществува длъжност **мениджър по управление на риска**. В нашите условия, при ограничените финан-

²² Вж. Петров, А. Н. (ред.) и др. Стратегическият менаджмент. Планиране, контролинг, учет рисков. Питер, 2007, с. 365-366.

сови ресурси, е много трудно това да се постигне. В този аспект е препоръчително за всички организации, към задълженията в длъжностната характеристика на някои от мениджърите да се включи и управлението на риска, тъй като от него в най-голяма степен зависи бъдещият им успех.

Изследването на методологическите и приложни аспекти на управлението на риска при вземане на стратегически решения ни насочва към следните **изводи и обобщения**:

Първо, в процеса на управление на риска при вземане на стратегическото решение учените се обединяват около тезата, че в прилаганата технология трябва да се отчитат само чистия и бизнес риска за организацията. Финансовият риск не бива да се пропуска в този процес, но методите за управлението му са предмет на друга област на изследване.

Второ, традиционните модели за управление на риска се основават на вече минали събития. Практиката показва, че винаги има риск от нови явления и процеси, непознати до този момент. Това означава да се идентифицират всички възможни рискове и да се намерят механизми за тяхното управление.

Трето, идентифицирането на възможните рискове е пряко свързано с промените в средата. За целта е необходимо, във всяка организация да се анализират и оценят нейните фактори, потенциалните рискове в тях и да се планира реакцията при появяването на опасност.

Четвърто, еволюцията на изследването на риска показва, че след 1990 г. се появява нов термин – *стратегически риск*. Той е резултат от навлизането на науката и практиката на стратегическото управление като по-висша и съвременна форма на планиране и като част от управленския процес. Поради тази причина стратегическият риск съпътства всички етапи на управлението на риска. Учените се обединяват около становището, че управлението на риска представлява един холистичен стратегически процес. Това означава, че той трябва да разглежда всички негови аспекти в единство на основата на методологията на стратегическото управление.

Пето, съществува световна практика в оценката на риска при вземането на стратегически решения. Прилагат се много модели и методи, които целят да идентифицират местата и процесите с повишен риск и да се търси възможност за неговото намаляване, а ако това е невъзможно – до прекратяване на дейността в опасните места (звена, отдели и др.) или на цялата организация.

Шесто, мениджърите от висшето ръководство трябва да управляват риска, за да намалят вероятността от потенциални загуби и да осъществят поставените си цели. Ключът към техния успех е да го предвидят, доколкото това е възможно, и да създадат гъвкава система за предотвратяването или ограничаването му. Само по този начин ще се постигне някакъв успех в рискови ситуации (потенциални и реални).

Цитирана и използвана литература

1. Зафирова, Цв. Рискът в стратегическия избор: идентификация и управление. // *Научни трудове на РУ „Ангел Кънчев”*, т. 47, Бизнес и мениджмънт, 2008, с. 17-23.
2. Клейнер, Г. Б., Тамбовцев, В. Л., Качалов, Р. М. Предприятие в нестабилной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. Москва, Экономика, 1997.
3. Пачева, В. Кризата под контрол. Корпоративна комуникация в кризисна ситуация. София, ММ, 2009.
4. Петров, А. Н. (ред.) и др. Стратегически менеджмент. Планирование, контролинг, учет рисков. Москва, Питер, 2007.
5. Clarke, C. J., Varma, S. Strategic risk management: the new competitive edge. // *Long Range Planning*, vol. 32, № 4, August 1999.
6. Crockford, G. N. The Changing Face of Risk Management. // *Geneva Papers on Risk and Insurance*, vol. 2, August 1976.
7. Crockford, G. N. An Introduction to Risk Management. Cambridge, Woodhead-Faulkner, 1980.
8. Crockford, G. N. The Bibliography and History of Risk Management: Some Preliminary Observations. // *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, vol. 7, N 23, April 1982. [https://www.genevaassociation.org/media/219919/ga1982_gp7\(23\)_crockford.pdf](https://www.genevaassociation.org/media/219919/ga1982_gp7(23)_crockford.pdf)
9. Deloach, J. W. Enterprise-Wide Risk Management: Strategies for Linking Risk and Opportunity. London, Financial Times/Prentice Hall, 2000.
10. Dione, G. Risk Management: History, Definition and Critique. Cahier de recherche/Working Paper 13-02, 2013.
11. Harrington, Sc., Niehaus, Gr. Risk Management and Insurance. McGraw-Hill/Irwin, 2003.
12. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. Exploring Corporate Strategy. (9th ed.) Harlow, Pearson, 2011
13. Kedar, B. Z. Again: Arabic Risq, Medieval Latin Riscum. // *Studi Medievali, Centro Italiano Di Studi Sull Atlo Medioevo*, Spoleto, 1970.
14. Meulbroek, L. Integrated Risk Management for the Firm: A Senior Manager's Guide. Harvard Business School's Division of Research, Working Paper, 2002.
15. Mitroff, I., Anagnos, G. Managing Crises before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management. N.Y.: AMACOM, American Management Association, 2001, pp. 37-38.
16. Perrow, C. The Limits of Safety: The Enhancement of a Theory of Accidents. // *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol.2, N4, 1994, pp. 212-220.

17. Preble J. F. Integrating the Crisis Management Perspective with the Strategic Management Process. // *Journal of Management Studies*, vol. 34, N5, 1997, pp. 769-791.
18. Reason, J. *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Ashgate Publishing, 2000.
19. Sagan, S. D. *The Limits of Safety: Organizations, Accidents and Nuclear Weapons*. Princeton University Press, 1993.
20. Shenkir, W.G., Walker, P. L. *Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements, and Integration*. Institute of Management Accountants, 2006.
21. Steiner, George A. Proposal for a National Policy Assessment and Action Program. // *Strategy & Leadership*, vol. 3, N 5, 1975, pp. 1 – 29.
22. Walker, R. *Winning with Risk Management// Financial Engineering and Risk Management*, vol. 2, May 2013.
23. Williams, C. A., Heims, R. M. *Risk Management and Insurance*. N.Y., McGraw-Hills, 1964.
24. <http://www.businessdictionary.com/definition/.html> (последно влизане 13.12.2015)
25. <http://www.cramm.com/html> (последно влизане 14.12.2014)
26. www.uscg.mil/hq/nsfweb/foscr/.../ORM-GAR.pdf



Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Университет за национално и световно стопанство –
София
Икономически университет – Варна
Софийски университет „Св. Климент Охридски”
Нов български университет – София

ИКОНОМИКА 21

Междунниверситетско списание
Година VI, книга 1, 2016

СЪДЪРЖАНИЕ

СТУДИИ

Проф. д-р Цвета Зафирова – Икономически университет, Варна
Управление на нефинансовите рискове при вземане
на стратегически решения..... 3

Професор д-р Храбрин Башев – Институт по аграрна икономика, София
Устойчивост на фермата 22

Доц. д-р Нина Котева – Институт по аграрна икономика, София
Икономическа ефективност и финансова устойчивост
на земеделските стопанства 59

СТАТИИ

**Проф. д.н. Мая Ламбовска – Университет за национално и световно
стопанство, София**
Методически характеристики на управление на риска в системите
за вътрешен контрол..... 83

**Доц. д-р Росица Колева,
гл. ас. д-р Стела Касабова – СА „Д. А. Ценов”, Свищов**
Статистически методи за анализ на бизнес риска 93



ИКОНОМИКА 21

МЕЖДУУНИВЕРСИТЕТСКО СПИСАНИЕ

Редакционен съвет

Главен редактор – проф. д-р Иван Върбанов – СА „Д. А. Ценов”, Свищов
Заместник главен редактор – проф. д-р ик.н. Румен Георгиев –
СУ „Св. Климент Охридски”, София
Проф. д-р ик.н. Нено Павлов – МВБУ, Ботевград
Проф. д-р ик.н. Бойко Атанасов – ИУ, Варна
Проф. д-р Йото Йотов – Университет „Дрексел”, Филадельфия, САЩ
Проф. д-р Клаус-Дитмар Хаазе – Университет Пасау, Германия
Проф. д-р Симеон Желев – УНСС, София
Проф. д-р Васил Цанов – ИИ, София
Проф. д-р Людмил Георгиев – НБУ, София
Проф. д-р Марияна Божинова – СА „Д. А. Ценов”, Свищов
Доц. д-р Григорий Вазов – ВУЗФ, София

Екип за техническо обслужване

Стилов редактор – Анка Танева
Превод на английски език – ст. преп. Лиляна Атанасова
Стилов редактор на английски език – преп. Роузмари Папуърт
Технически секретар – Ралица Сирашка

Дадено за печат на 24.06.2016 г., излязло от печат на 30.06.2016 г., формат 70x100/16, тираж 80.

© Академично издателство „Ценов”, Свищов, Градево 24
© Стопанска академия „Димитър А. Ценов” – Свищов

ISSN 1314-3123

ИКОНОМИКА

Година VI, книга 1, 2016

- Методически характеристики на управление на риска в системите за вътрешен контрол
- Управление на нефинансовите рискове при вземане на стратегически решения



МЕЖДУУНИВЕРСИТЕТСКО СПИСАНИЕ

КЪМ ЧИТАТЕЛИТЕ И АВТОРИТЕ НА СПИСАНИЕ „ИКОНОМИКА 21“

Списание „Икономика 21“ публикува изследователски студии и статии, методологически и методически разработки.

1. Обем:

Студии: минимум - 26 страници; максимум - 40 страници;
Статии: минимум - 12 страници; максимум - 25 страници;
Методологически и методически разработки до 40 страници.

2. Депозирание на материалите:

- на хартиен носител и в електронен вид (по E-mail и/или на CD);

3. Технически характеристики:

- изпълнение Word 2003 (минимум);
- размер на страницата - A4, 29-31 реда и 60-65 знака на ред;
- разстояние между редовете 1,5 lines (At least 22 pt);
- шрифт - Times New Roman 14 pt;
- полета - Top - 2.54 cm.; Bottom - 2.54 cm; Left - 3.17 cm; Right - 3.17 cm;
- номерация на страницата - долу вдясно;
- текст под линия - размер 10 pt;
- графики и фигури - Word 2003 или Power Point.

4. Оформление:

- наименование на статията, име на автора, научна степен, научно звание - шрифт Times New Roman, 14 pt, с големи букви Bold - центрирано;
- наименование и адрес на местоработата; телефони за контакти и E-mail;
- резюме на български език в обем до 15 реда; ключови думи - от 3 до 5;
- **JEL** класификация на публикациите с икономически характер (<http://ideas.repec.org/j/index.html>);
- основен текст (изложение);
- таблиците, графиките и фигурите се вграждат софтуерно в текста (да позволяват езикова корекция и превод на английски). Цифрите и текстът вътре в тях се изписват с шрифт Times New Roman 12 pt;
- формулите се създават с Equation Editor;
- списък с цитираната литература, подреден по азбучен ред - на кирилица и на латиница.

5. Правила за цитиране под линия:

При цитиране да се спазват изискванията на **БДС 17377-96 Библиографско цитиране**, поместени тук: <http://www.uni-svishtov.bg/dialog/Bibl.%20Citirane.pdf>.

Всеки автор носи отговорност за отстояваните идеи, съдържанието и техническото оформление на своя текст.

6. Контакти:

Главен редактор: тел.: (+359) 631-66-338
Стилов редактор: тел.: (+359) 631-66-335
Технически секретар: тел.: (+359) 631-66-238
E-mail: rsirashka@uni-svishtov.bg

Адрес: Стопанска академия „Д. А. Ценов“, ул. „Е. Чакъров“ № 2, Свищов, България