

ЧАСТ ВТОРА – УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

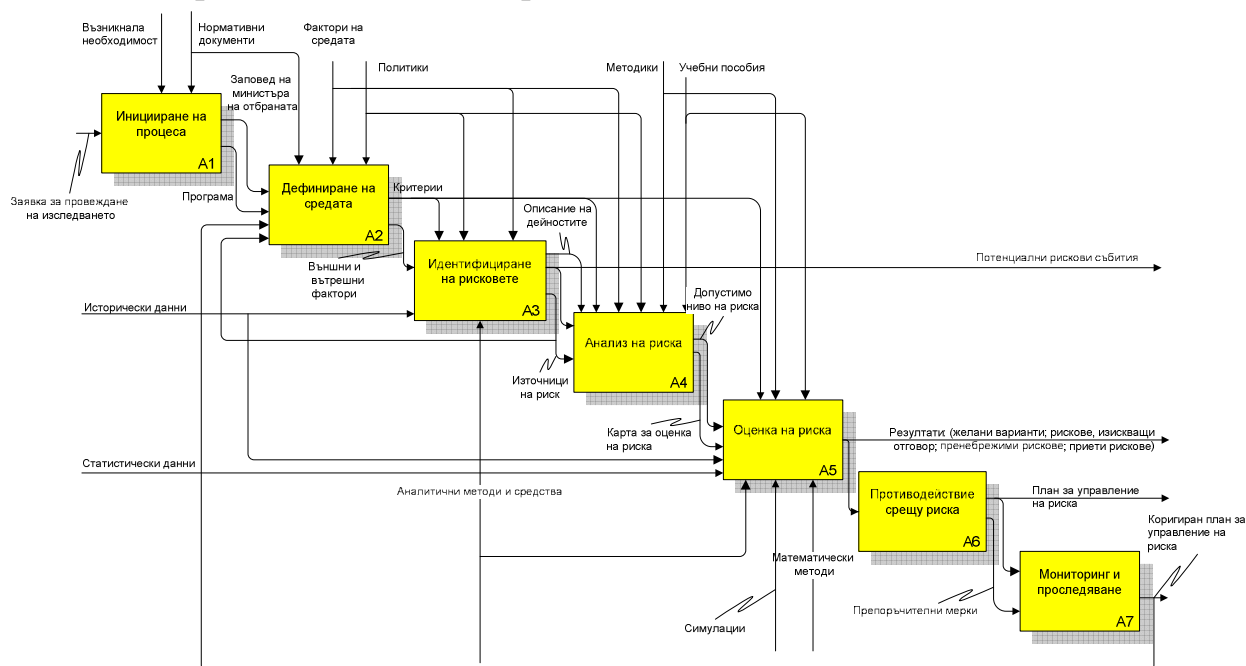
Г Л А В А I. Стратегия за определяне на риска

Управление на риска - това е процесът на идентифициране, анализиране и оценка на рисковете, свързани с постигането на целите и задачите на организацията и предприемането на действия за минимизирането им до приемливи нива.

Управлението на риска е процес, който включва в себе си вземане на отговорни управленски решения.

По дефиниция управлението на риска се разглежда като процес за идентифициране (разпознаване), анализ, противодействие, наблюдение и контрол на риска, насочен към максимизиране на резултатите от позитивните събития и минимизиране на ефектите от негативните. В същността си управлението на риска е системен процес за ефективно редуциране (намаляване, съкращаване) влиянието на несигурността, която застрашава организационните цели.

Съществуват различни концепции относно съдържанието на процеса на управление на риска. Те се различават основно по групирането и структурирането на дейностите в процеса и в нивото им на декомпозиция. Най-широка популярност е придобила показаната разширена схема на процеса на управление на риска. В нея, с помощта на диаграма, са представени основните дейности от процеса по управление на риска, включващи накратко следното съдържание:



Основна диаграма на дейностите на процеса по управление на риска (A0)

- A1 - Инициране на процеса. Поставят се началните условия на процеса и се съставят: задание (заявка за провеждане), организационна заповед за сформирание на екипите и провеждане, както и програма за реда, начина и периодичността за оценка на риска при планирането на дейността на НВУ „В.Левски” с цел постигане на основните цели, изброени по-горе.

- A2 - Дефиниране на средата. Определят се процесите, които са в обхвата на средата, заинтересованите страни и какви са техните цели. Това е рамката, в която ще се търсят рискове с цел тяхното управление. Крайни продукти от етапа са критериите за оценка и значимите външни и вътрешни фактори на средата.

- A3 - Идентифициране на рисковете. При идентифицирането на риска се изследват и определят рисковите области и източниците на риск за организационната дейност. Това се извършва с различни методи за идентификация на рисковите събития, които най-общо се изразяват чрез следните подходи:

- 1) Определяне на риска на базата на целите – определят се целите на организацията, а всички събития или обстоятелства, които могат частично или напълно да застрашат постигането на тези цели, се определят като рискове.

- 2) Определяне на риска на базата на сценарии – разиграват се различни сценарии за развитието на определено събитие или изпълнението на определен процес. Всяко събитие, което предизвиква реализирането на нежелан резултат, се третира като риск и/или заплаха.

- 3) Определяне на риска на базата на класификацията – определят се възможните източници на риск. На базата на тази класификация и на информацията за общо използваните добри практики се разработва въпросник, от отговорите на който се извличат рисковете, които трябва да се контролират. Крайните продукти от етапа са описание на дейностите от процеса, идентифициране на потенциалните рискове и източниците на риск.

- A4 - Анализ на риска. При анализа на риска се изследват идентифицираните рискове и причините за тях. Етапът е комплексен и е свързан с изграждането на работеща структура на процеса на оценката на риска. Анализът е насочен към изследване на параметрите на риска и потенциалните му влияния върху реализирането на другите специфични дейности по сценариите. Крайните продукти от етапа са: допустими нива на риска и карти за оценка на риска, съдържащи стойности на вероятностите за проява на рискове и стойности на последиците от проява на рисковете приложения към СФУК.

- A5 - Оценка на риска. Най-общо рисковете се оценяват спрямо потенциалните вредни последици и вероятността те да се случат. Това е най-критичният и един от най-трудните етапи от процеса на управление на риска. Например - сравнително лесно може да се изчисли размера на загубата на някакъв материален актив, но не е толкова лесно той да се определи за

нематериалните активи или да се оцени риска за събития, свързани с кандидаткурсантска и кандидатстудентска кампания при отчитане на срива в раждаемостта, големия брой на учебните заведения и предлаганите различни условия на обучение. Често изпълнението на етапа е затруднено и от липсата на адекватна информация, на която да се основават изследванията. В резултат от оценката на риска се изготвят варианти, описващи желаните възможности и рисковите събития, изискващи отговор, и се определят възможностите за пренебрегване или приемане на определени рискови събития, без това да надхвърля допустимото ниво за риск .

- А6 - Противодействие на риска. В този етап се прави определяне, оценка, избор и прилагане на подходящи техники за противодействие на идентифицираните (установените, разкритите) и оценени рискове с цел намаляване на влиянието им до приемливи нива. Тези нива са определени предварително при дефинирането на допусканията и ограниченията за извършваната дейност. Противодействието на риска се осъществява по следните начини:

- 1) Трансфер – прехвърляне на риска към трета страна.
- 2) Избягване – да не се прави това, което евентуално би реализирало риска.
- 3) Редуциране – прилагат се механизми, чрез които да се намалят загубите
- 4) Приемане – приемат се последствията (остатъчният риск, отразен в риск регистъра като приложение на СФУК), когато се случат.

Обикновено се прилага за много малки или много големи рискове. Резултат от етапа е изготвянето на план за управление на риска.

- А7 - Мониторинг и проследяване на процеса на управление на риска. Това е дейност за систематично следене и оценяване на прилаганите техники за противодействие на риска. На този етап могат да се разработват нови или да се усъвършенстват старите техники. Краен продукт от етапа е изготвянето на коригиран план за управление на риска.

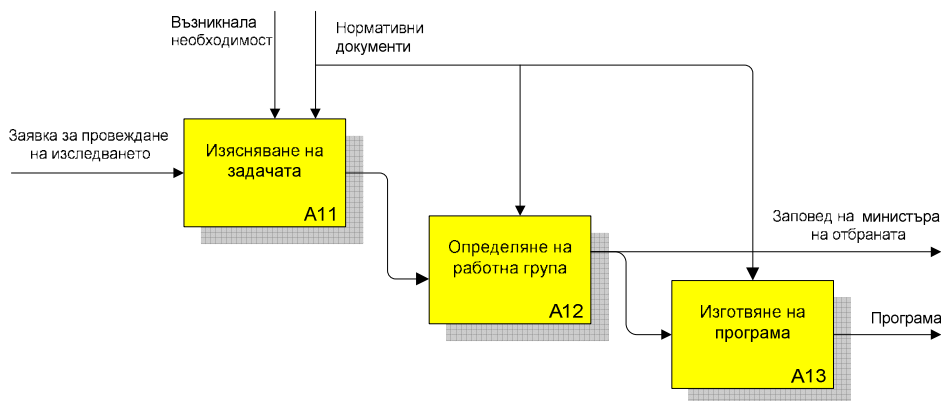
1. Инициране на процеса – А1

С цел да се изясни въпросът и да се разширят познанията за процеса на управление на риска, основните дейности от диаграмата са декомпозирани, а същностите на етапите и видовете на изходните документи са описани детайлно в модела.

Етапът А1 „Инициране на процеса” е първият от процеса на управлението на риска и се състои основно от следните дейности:

- изясняване на задачата (А11)
- определяне на работните групи (А12)
- изготвяне на програма за дейността по оценяването на риска (А13).

Последователността на изпълнението им е показана на фигура 2.



Фигура 2. Диаграма на дейността „Инициране на процеса” (A1)

За начало на процеса се счита постъпването на заявка, указание или разпореждане за провеждане на изследването, което е водеща линия и фокус на извършваните дейности. Заявката трябва да съдържа рамката, в която следва да се идентифицират целите и да се отчете тяхното постигане. Като правило заявката се задава и уточнява от заявителя на изследването, който е целевият потребител. Промяната на параметрите в хода на работата е в състояние да обрече процеса на неуспех.

1.1. Изясняване на задачата - A11

Това е първата дейност от процеса, в която започва функционално изясняване на задачите, предполагащо ясна визия от самото начало за резултатите в края на всеки етап от процеса, както и за начина на изпълнение на всяка дейност. Етапът включва: 1) провеждане на детайлна и осмислена подготовка за изследването с цел безпрепятственото протичане на процеса; 2) създаване на цялостна организация за управление на процеса, отчитаща степента на централизираност или децентрализираност .

Изборът на подход за бъдещата работа е от особена важност и зависи от степента на зрелост на организацията по отношение на управлението на риска. Според стила на управление на организацията се прилагат централизиран и децентрализиран подход.

Централизираният подход за управление на риска се препоръчва в случай, когато екипите нямат достатъчен опит в областта и са в период на обучение. Създава се екип, който е отговорен за всички аспекти на управлението на риска – от разработването на план, през извършването на анализа и оценката, до определянето на подходящите техники за противодействие и следенето на постиганите резултати.

Децентрализираният подход за управление на риска позволява прилагането на експертиза в определените области. Степента на децентрализираност зависи от степента на делегиране на отговорности. В този случай, до определено ниво, организацията може да бъде централизирана.

Независимо от схемата за организиране на процеса на управление на риска е необходимо да се спазват следните общи правила:

- управлението на риска да е интегрирана част от управлението и функцията на всички участници в процеса;

- естеството на работата налага ръководителите, отговарящи за планирането, разпределението на необходимите ресурси и изпълнението на управлението на риска, да участват пряко в цялостния процес .

1.2. Определяне на работна група - A12

Дейностите по определяне на работната група включват формиране на екипи и разпределяне на ролите, правата и отговорностите между членовете на екипа, свързани с бъдещата работата по управлението на риска.

Работната група се определя в зависимост от естеството на конкретната задача и от поставените изисквания към изследването от страна на заявителя. В тази връзка изследователите (оценителите) преценяват по целесъобразност състава на участниците в процеса, методите и подходите, които ще се използват и кои области ще се разглеждат.

Определянето на работната група за оценка на риска в процеса на планиране на бюджета или подготовка на меморандум се извършва със заповед на началника на НВУ, в която са посочени основните моменти на процеса и с която се информират всички участници за необходимостта от тяхното съдействие в изпълнението на дейностите от процеса. В тази работна група е препоръчително да участват:

- експерти от всички отдели на НВУ
- експерти по управление на ресурсите
- тесни специалисти от отделение финанси и ПУР
- специалисти с подходящо техническо образование, запознати подробно с възможностите на наличната техника, въоръжение ;
- преподаватели – дотолкова, доколкото се изисква натовареността и часовете за хонорар;
- експерти, притежаващи аналитични способности.

По собствена преценка началникът включва и други лица с необходими познания и опит за оценяване на риска при планирането на бюджета. В този контекст е целесъобразно заповедта да се съгласува предварително с всички заинтересовани структури и лица.

1.3. Изготвяне на програма - A13

Изготвянето на програма е последната дейност от етапа „Инициране на процеса”.

Програмата служи за ръководство на работната група за извършване на изследването и за мониторинг на процеса, свързан с изпълнението на изискванията към резултатите и сроковете. Програмата е сборен документ и е предназначена преди всичко за отдадения в заповед екип. Документът трябва да съдържа задължителния минимум от данни, включващ :

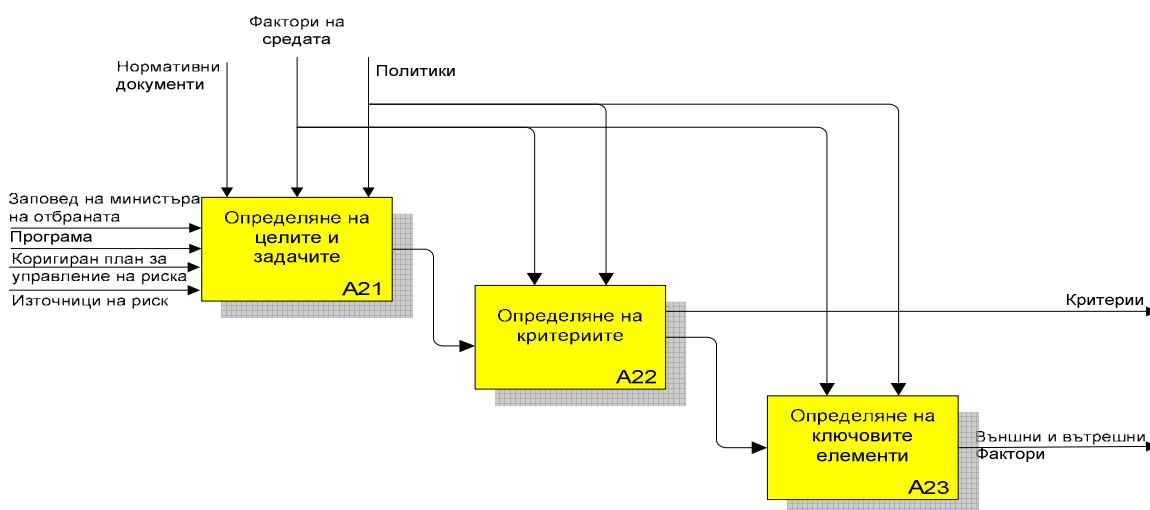
- организацията и координацията на дейностите по оценяването на риска;

- подходите и методите за извършване на оценката на риска, включително осигуряването на достоверност на резултатите и разработването при необходимост на подходящи за целта методи;
- оценителите на риска;
- необходимите ресурси за оценяването на риска;
- начините за осигуряване на информацията, обучение и консултации с оценителите;
- етапите, последователността и сроковете за оценяване на риска;
- начините за допитване, консултации, анкети и събеседване със специалистите за конкретното оценяване.

2. Дефиниране на средата – A2

За да се идентифицира рискът, е необходимо предварително да бъдат дефинирани параметрите на средата – вътрешни и външни, и рамките, в които ще се реализира изследването.

На този етап се определят целите, задачите, критериите и ключовите елементи на изследването (фигура 3).



Фигура 3. Диаграма на дейността „Дефиниране на средата” (A2)

Целите и задачите са основата на етапа „Дефиниране на средата”. За да се гарантира, че всички важни рискове ще бъдат овладени, е необходимо да се определят адекватни цели и задачи. Изпълнява се A21 – „Определяне на целите и задачите”. Целите направляват анализа. Те следва да дадат представа на заявителя/потребителите какъв резултат ще бъде предоставен. Същевременно, добре формулираните, ясни и постижими цели очертават задачите. Заявителят утвърждава целите и задачите.

Следващата поддейност от етапа „Дефиниране на средата” е A22 - „Определяне на критериите”. Критериите за успех са основните измерители за достигането на целите и се използват за измерване влиянието на променливите рискови фактори върху крайните резултати. Основните изисквания към критериите за успех са:

- да бъдат кратко и ясно формулирани;

- да обхващат всички области на организационната дейност;
- да позволяват количествени и/или качествени измервания на резултатите;
- да позволяват измерване влиянието на всеки риск отделно.

„Определянето на ключовите елементи” - A23 е последната дейност от етапа „Дефиниране на средата”. В нея компонентите на дейността се дефинират като ключови елементи и при тяхното декомпозиране се спазват определени стандарти. Тези компоненти се характеризират с по-малък обхват, но с по-голяма конкретност и дълбочина на описание и анализ .

3. Идентифициране на рисковете – А3

Идентифицирането на риска е разкриване и дефиниране на рисковете и заплахите, които могат да възпрепятстват постигането на поставените цели. Точното и пълно идентифициране на рисковите събития е от особена важност за ефективното управление на риска.

Идентифицирането на наличните рискове и заплахи включва:

1) Установяване на:

- наличието на рискови събития
- обектите и субектите, които могат да бъдат застрашени
- възможни пътища и начини за въздействие.

2) Систематично проучване на всички аспекти на дейността чрез:

- анализиране на всички дейности, които се извършват за оценявания обект
- отчитане на необичайните операции
- отчитане на непланирани, но предвидими събития
- отчитане на възможността за възникване на събития
- анализиране на конкретните нормативни документи.

3) Определяне на тези аспекти на дейността, които могат да причинят вреди.

4) Класифициране на идентифицираните опасности по групи в зависимост от вида и естеството им.

В резултат от идентификацията на риска се определят потенциалните рискови събития, източниците на риск (включително формулиране на риска, механизми за отключване на риска и техните атрибути - характерен белег, свойство, качество, черта). Описват се дейностите. Обратната информация от тази стъпка може да доведе до актуализиране на факторите от средата и показателите за степените на риска. Идентифицирането на риска се постига чрез прилагане на разнообразни методи и техники за откриване, дефиниране и документиране на възможните рискове. Характерно за тях е, че могат да се използват самостоятелно, в комбинации помежду си или с други методи в зависимост от избора от оценяващия екип подход за работа.

4. Методи за идентифициране на риска

Идентифицирането на рисковете в НВУ се извършва чрез:

- (1) Фактически проверки на място
- (2) Проверки на документи

- (3) Наблюдение
- (4) Доклади
- (5) Писмени становища
- (6) Въпросници
- (7) Интервюта
- (8) Таблицы за описание на риска
- (9) Други методи по преценка на ръководството.

Г Л А В А II. Методи за управление на риска

1. Методи на управление на риска.

Ръководството на НВУ използва оценка на риска като част от процеса на осигуряване на успех при постигане на целите на университета.

Риск е вероятността от настъпването на събитие, което може да окаже негативно влияние върху дейността на университета. Оценката на риска е методът за установяване на зони с потенциално високо ниво на риск.

В университета се използват следните методи за управление на риска:

1.1. Ограничаване на риска – при този метод се изграждат контроли, предоставящи разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи граници в зависимост от значимостта на риска и съобразно разходите за въвеждането на контролите. Рисковете при този метод се наблюдават периодично.

1.2. Прехвърляне на риска – този метод се използва, когато ръководството на НВУ преценява, че рискът е твърде висок и трябва да се “прехвърли” към друга организация. Класическият начин за прехвърляне на риска е застраховането.

1.3. Толериране на риска – такава реакция на управление на риска се предприема, когато определени рискове имат незначително влияние върху постигане на целите или ако разходите за предприемане на действия са многократно по-високи от очакваните ползи. В този случай ръководството на НВУ приема този риск, но и го наблюдава постоянно, тъй като е възможно различни фактори да окажат въздействие върху вероятността и влиянието, което има, и да го изместят в по-висока категория.

Конкретният метод за управление на риска в НВУ „Васил Левски” се определя от Началника на университета в зависимост от дейността, с цел получаване на разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи параметри за постигане на поставените цели.

Управлението на риска в университета на всички управленски нива се осъществява чрез:

(1) Определяне, анализ, оценка и категоризиране на рисковете, които заплашват постигането на целите на университета и структурните му звена.

(2) Определяне, анализ, оценка и категоризиране на рисковете, които заплашват постигането на целите на по-ниско степенните разпоредители с бюджетни кредити към него.

(3) Въвеждане на дейности за контролиране на рисковете, които намаляват рисковете до нива, определени от ръководството като приемливи.

(4) Мониторинг и периодично преоценяване на съществуващите рискове, застрашаващи постигането на целите на университета..

(5) Изготвяне на доклади до ръководството, предоставящи информация за констатираните проблеми, с цел предприемане на действия за отстраняването им.

(6) Предприемане на коригиращи действия на база на информацията от мониторинга и докладване за тяхното изпълнение.

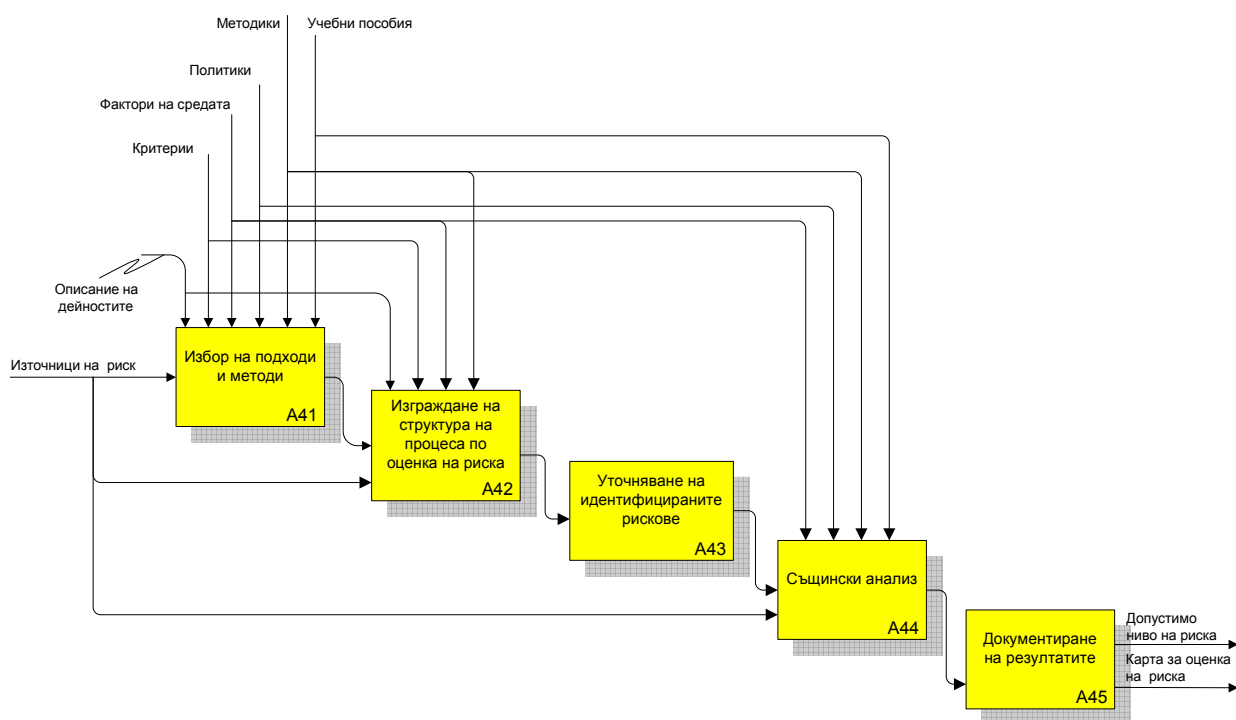
2. Анализ на риска – А4

Анализът на риска е комплексен въпрос за разбиране природата на риска и за определяне на неговото ниво. В този етап се изучават всички значими рискове посредством определянето на вероятността за появата им, експозицията и размера на очакваните последици за изследвания обект, т.е. анализът на риска е разглеждане на идентифицираните (открити, установени) рискове и класифицирането им на основата на очакваната вероятност и евентуалните последици. В редица източници анализът на риска включва и дейностите по идентифицирането и оценката на риска.

Анализът на асоциирания (присъединен, сдружен) риск изисква участието на представители от всички структури, проявяващи интерес към резултатите от изследването.

За да се оцени ефективно рискът, на този етап се извършват следните основни дейности (фигура 4):

- избор на подход и методи за оценка на риска (А41);
- изграждане на работеща структура на процеса за оценка на риска (А42);
- уточняване на идентифицираните рискове, асоциирани към дейностите (А43);
- анализиране на всеки идентифициран риск с цел определяне на вероятността за проява, очакваните последици, значимостта на тези последици за достигане на организационните цели (А44);
- документиране на резултатите от анализа на риска (А45).



Фигура 4. Диаграма на дейността „Анализ на риска” (А4)

2.1. Изисквания към анализа.

В хода на анализа на риска се определят още:

- стойностите на вероятностите за проява на рисковете;
- стойностите на експозицията;
- стойностите на последствията от проява на рисковете, изразени чрез разходните, времевите, качествените и други влияния върху целите;
- най-подходящите лица или организации, както и техники за реализиране на противодействието на риска;
- потенциалното влияние на риска върху реализирането на други организационни дейности.

Изходни продукти от етапа са:

- „Допустими нива на риска” - включват долни и горни гранични стойности;
- „Карта за оценка на риска” - съдържа съответните стойности на параметрите на риска /приложение в СФУК/.

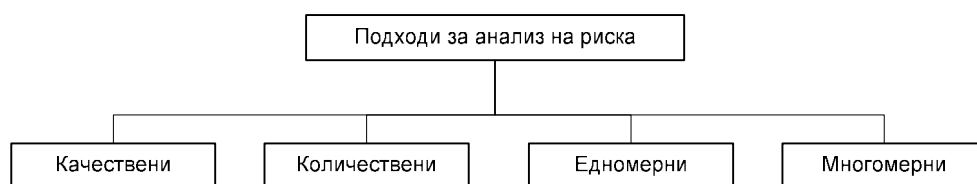
2.2. Подходи за измерване на риска.

Съществуват различни подходи за измерване и представяне на риска. В зависимост от ресурсите, с които разполага организацията, както и от възприетата от нея стратегия, оценката на риска може да се извършва на различни нива, които се асоциират с прилагането на различни методи и осигуряват различен по точност и надеждност резултат.

Най-общо нивата на оценяване на риска могат да бъдат:

- качествено описание
- описание на риска чрез косвени характеристики
- количествено измерване.

В зависимост от конкретната методология мярката може да бъде определена с различни термини – количествени, качествени, едномерни, многомерни или комбинации от тях (фигура 5). Във всички случаи използваният подход за измерване на риска трябва да бъде понятен и логичен. Изборът на подход е строго специфичен и варира в зависимост от вида на изследването, наличието и вида на данните за изследвания обект.



Фигура 5. Видове подходи за анализ на риска

При качествените подходи рискът се измерва в качествени термини, задавани с помощта на степени, които позволяват например вероятността за проява на риска да се оцени като „висока”, „средна” или „ниска”,

експозицията - като „ниска”, „средна” или „висока” и последиците като „средни”, „значими” и „катастрофални”.

При количествените подходи рискът се измерва с количествени измерители. Те се основават на математико-статистически модели, изискващи множество и различни по характер технически изпитания, опит и много висока квалификация на лицата, разработващи модела. Този подход се характеризира с по-висока степен на детайлност, което дава възможност за оценка на неговото влияние върху реализирането на целите по критерии като съдържание, качество, време, материални загуби, ресурси и т.н.

Едномерните подходи разглеждат ограничен брой компоненти (изброените по дефиниция), докато при многомерните подходи се разглеждат допълнителни компоненти при измерването на риска като видимост, надеждност, безопасност и т.н.

Технологията на работа се определя основно от характера на конкретната задача и от поставените изисквания към конкретното изследване. В тази връзка изследователите/оценителите преценяват по целесъобразност методите и подходите, състава, областите, степента на изпълнение на дейностите от процеса на управление на риска и елементите на риска за конкретната задача.

3. Оценка на риска – А5.

Оценката на риска е специфичен вид дейност, в която се сравняват резултатите от анализа на риска с критериите за риск, за да се определи дали рискът и/или неговата величина са допустими или недопустими. Оценката на риска е свързана със степенуване на рисковете, за да се определи тяхното значение и приоритетност. Тя подпомага решението за въздействие върху риска. Резултатите от оценката на риска са база на всички останали дейности от процеса на управлението му. По своята същност и съдържание този етап е най-сложен, продължителен и критичен по отношение на постиганите крайни резултати.

Оценката на риска не е еднократно действие, а се извършва периодично в хода на изпълнение на дейностите и включва:

- оценяване на рисковете
- градиране на рисковете
- разглеждане на толерантността към риска
- разглеждане на законите и другите изисквания.

Оценката на риска подпомага решението за въздействие върху риска.

При извършване на оценката на риска могат да се прилагат различни подходи, методи и техники. За всяка конкретна задача се избира подходящ математически инструментариум.

Крайната цел на оценката на риска е вземане на решение на кои рискове да се противодейства. Това е свързано с класифициране на идентифицираните и анализирани рискове към една от следните три категории:

– **приемливи рискове** – които към определен момент от реализирането на организационната дейност се приемат и не изискват прилагане на мерки за редуциране на тяхното влияние, като в същото време продължава следене на тяхното изменение („област на допустим риск” от фигура 6). За тези рискове се определят редът и периодичността на наблюдението и докладването на измененията, свързани с техните вероятности и последствия;

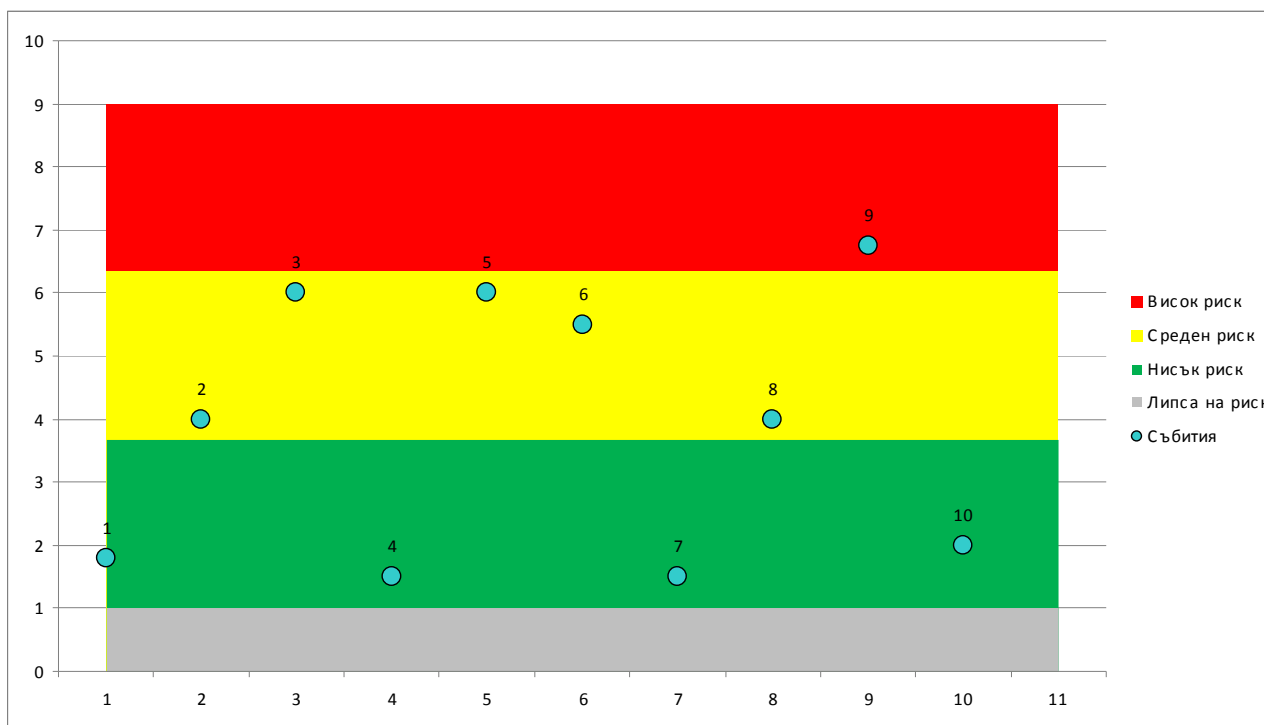
– **отхвърлени рискове** – тези, които са определени като несъществени или като несъществуващи за конкретната организационна дейност (графиката на безразличие от фигура 6);

– **значими рискове** – тези, срещу които се изисква противодействие и които трябва да се приоритизират – „област на недопустим риск”.

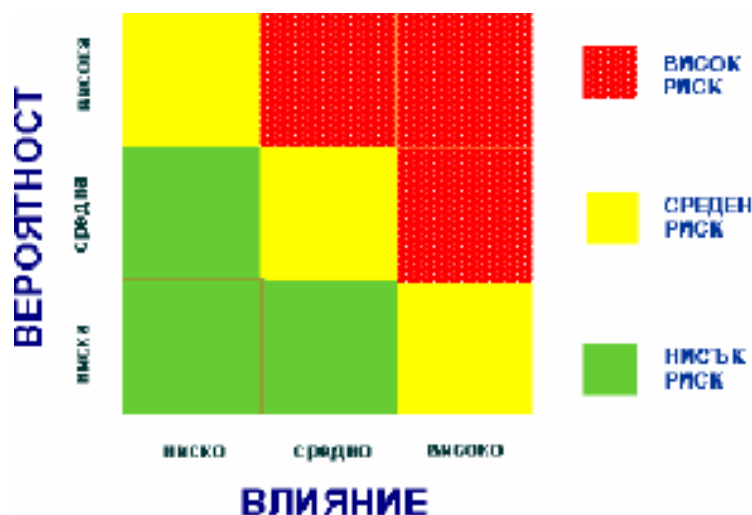
В някои случаи рискът може да бъде толкова висок, че да изисква преценка на реализируемостта на дейността като цяло. Наличието на подобни рискове трябва да се подчертава изрично в докладите пред началника на НВУ.

Класифицирането и приоритизирането на рисковете се извършва по критерии, дефинирани в рамките на организационната политика в областта на управление на риска, които се отразяват в плана за управление на риска. По този начин може да се направи първоначална оценка кои от идентифицираните рискове следва да се управляват.

$$Oc = \frac{P(1,2,3) \cdot \sum_{i=1}^{i_{\max} \in} Ef_i}{\sum 1_{i \in}}$$



След като бъдат идентифицирани, рисковете се оценяват, като се определи степента на риска, която съответният ръководител е готов да приеме при осигуряване на необходимите ресурси. Оценяването на идентифицираните рискове се извършва, като се съпостави вероятността от настъпването им и влиянието (ефекта), което биха имали:



Рисковете се категоризират като **високи, средни и ниски**.

(1) Рискът е **висок**, когато не всички рискове са покрити с контролни процедури.

(2) **Среден** е, когато всички рискове са покрити в известна степен с контролни процедури, но с недостатъчна ефективност.

(3) **Нисък** е, когато всички рискове са покрити с адекватни контролни процедури с висока ефективност и липсват или са налице незначителни отклонения.

Приоритизирането на рисковете се налага от ограничеността на ресурсите за реализиране на дейностите по планирането и за управлението на рисковете. По тази причина е невъзможно предприемане на ефективни мерки за редуциране влиянието на всички идентифицирани рискове. Значимостта на различните рискове се изменя в хода на изпълнение на дейностите под влиянието на вътрешни и външни фактори и затова е важно във всеки момент да се познават значимите от тях, срещу които да се разработват мерки за противодействие.

Съществуват четири случая, при които на идентифицираните рискове може да не се противодейства:

- при пренебрежимо малка вероятност за проява на рисковете;
- когато последствията от рисковете не са свързани с реализирането на дейността;
- когато размерите на очакваните последствия са незначителни за поставените цели;
- когато източниците на риск са извън рамките и обхвата на конкретната дейност.

Прилагането на количествени методи при оценката на риска е в състояние да намали оптимистичната тенденция в оценките, тъй като в някои случаи тя може значително да повлияе върху обективността и точността. При определени обстоятелства се изисква разработване на кризисни планове за управление на трансформирани се рискове в проблеми. Това се налага при:

- достигане на критични точки в развитието на риска, без да е намерено ефективно противодействие;
- съществуване на вероятност да не се намери ефективно противодействие на някой от идентифицираните и анализирани рискове.

Когато срещу определен риск не са предприети мерки за редуциране на неговото влияние, следва да се определят индикатори за изменението и проявата на този риск. Промените в индикаторите показват нарастване на вероятността за проява на риска и необходимостта от пристъпване към изпълнение на кризисния план за противодействие.

Мерките, предприети за редуциране на риска, могат да доведат до поява на вторични рискове, които следва също да се идентифицират и анализират. Оценката на вторичните рискове се извършва по описания начин.

4. Противодействие на риска – А6

Противодействието на рисковете е процес на избор и прилагане на мерки, целящи редуцирането на риска до определените приемливи нива. Този процес дефинира (определя) точното съдържание на мерките за противодействие, времето, за което ще се изпълняват тези мерки, участниците в процесите и техните функции и задачи.

Мерките за противодействие на риска могат да бъдат насочени към намаляване на вероятността за проява на риска, към намаляване на ефекта, към ограничаване на размера на очакваните последици или и към трите едновременно.

Разработването на мерки за противодействие на риска може да изисква съвместна работа и сътрудничество с различни вътрешни и външни за организацията структури и специалисти.

Основните изисквания към мерките за противодействие на риска са те да бъдат икономични, ефективни и ефикасни. Мерките са специфични за всяко рисково събитие и се свързват със съответна стратегия за противодействие. Нанасят се в риск регистъра на предприети действия за управление и контрол на идентифицираните рискови събития според оценката на риска (приложение в СФУК).

Противодействието на всеки свързан с определена дейност риск се асоциира със съответна стратегия за противодействие, включваща:

- ограничаване на риска до определено приемливо ниво в рамките на общите изисквания към дейността;
- трансфериране на рисковете от високо ниво към външни организации;
- смекчаване на риска посредством намаляване на влиянието му върху целите;
- приемане на риска без необходимост от предприемане на специални действия за контролирането му.

При избора на стратегия за противодействие срещу риска трябва да се отчитат:

- възможността за прилагане на стратегията и постигане на целите;
- очакваната ефективност от прилагането на стратегията;
- рентабилност на прилагането на избраната стратегия от гледна точка на влаганите ресурси, необходимото допълнително време и др.

Основните подходи за противодействие на риска са :

- редуциране на вероятността за проява на риска чрез извършване на промени в дейностите или в средата, в която тя се реализира;
- редуциране на размера на вероятните последици от риска чрез подходящи действия;
- избягване на риска посредством премахване на причините за него;
- трансфериране на риска чрез разпределяне на отговорностите за риска между други лица и организации, както и чрез застраховане, запасяване и т.н.

Основните рискове, които се идентифицират и управляват в университета и в разпоредителите с бюджетни кредити към университета - подчинените факултети, са свързани с:

- (1) Постигането на определените стратегически и оперативни цели.
- (2) Изграждане на подходяща организационна структура.

(3) Спазването на законовата уредба, договорните отношения, вътрешните процедури, системи, политики и правила.

(4) Показателите за оценка на степента на изпълнение на задачите и дейностите.

(5) Обществените нагласи и политическата обстановка.

(6) Финансирането и наличието на бюджетни ограничения.

(7) Осъществяването на оперативните дейности и задължения в университета и създаване на линия на докладване и отчетност.

5. Вероятни сфери и дейности с възможност за поява на риск:

(1) Цялостната дейност на университета.

(2) Цялостният бюджетен процес.

(3) Цялостният процес за извършване на разход.

(4) Цялостният процес по възлагане на обществени поръчки.

(5) Цялостният процес по управление на публично държавна собственост.

(6) Цялостният процес по отчитането на материалните активи.

(7) Цялостният процес по управлението на финансирането.

(8) Цялостният информационен процес.

(9) Човешките ресурси.

(10) Вътрешно нормативни документи.

(11) Вътрешни правила.

(12) СУКО.

(13) Репутацията на университета.

(14) Социалната среда в университета.

(15) Финансите и др.

Управлението на риска изисква прилагането на подходящ инструментариум, съобразен с рисковете и при оптимален разход на средства - с цел получаване на разумна увереност за постигане на целите на НВУ чрез разработването и прилагането на процедури за идентифициране на риска и въвеждането на система за контрол и докладване на значимите рискове на съответните нива.

Управлението на риска в НВУ е съобразно използването на стандартен подход, състоящ се от: създаване на условия за управление на риска, определяне на рисковите области, оценка и реакция на идентифицираните рискове, мониторинг и проследяване на процеса по управление на риска.

Създаването на условия за управление на риска в НВУ изисква:

(1) Утвърждаването на стратегически план за тригодишен период.

(2) Определянето на задачите по всяка цел от стратегическия план и разпределяне на отговорностите съобразно притежаваните необходими правомощия.

(3) Осигуряването на необходимите ресурси за изпълнение на задълженията по управлението на риска, в т. ч. определянето и на необходимата информация и осигуряване на достъп до нея за правоимашите.

Определянето на рисковите области за постигане на целите на НВУ е свързано с:

(1) Изграждането на система от показатели за оценяване на степента и точността на изпълнение на задачите и дейностите на НВУ.

(2) Външната репутация на НВУ и заплахите за развитие, породени от политически решения и организационно-структурни промени.

(3) Спазването на нормативната уредба, на различните политики и процедури за контролни действия в НВУ.

(4) Финансирането и бюджетните ограничения.

Оценката и реакцията на идентифицираните рискове е свързана със следните ключови моменти:

(1) Оценяване на вероятността от настъпване на идентифицираните рискове и ефекта от тях върху изпълнението на целите и задачите на НВУ.

(2) Категоризиране на идентифицираните рискове според степента на тяхната значимост на високи, средни и ниски.

(3) Вземане на решения за подходяща реакция на риска и неговото ограничаване до приемливо равнище и прекратяване съобразно съотношението на разходите за контролни дейности и разходите, свързани с рисковото събитие.

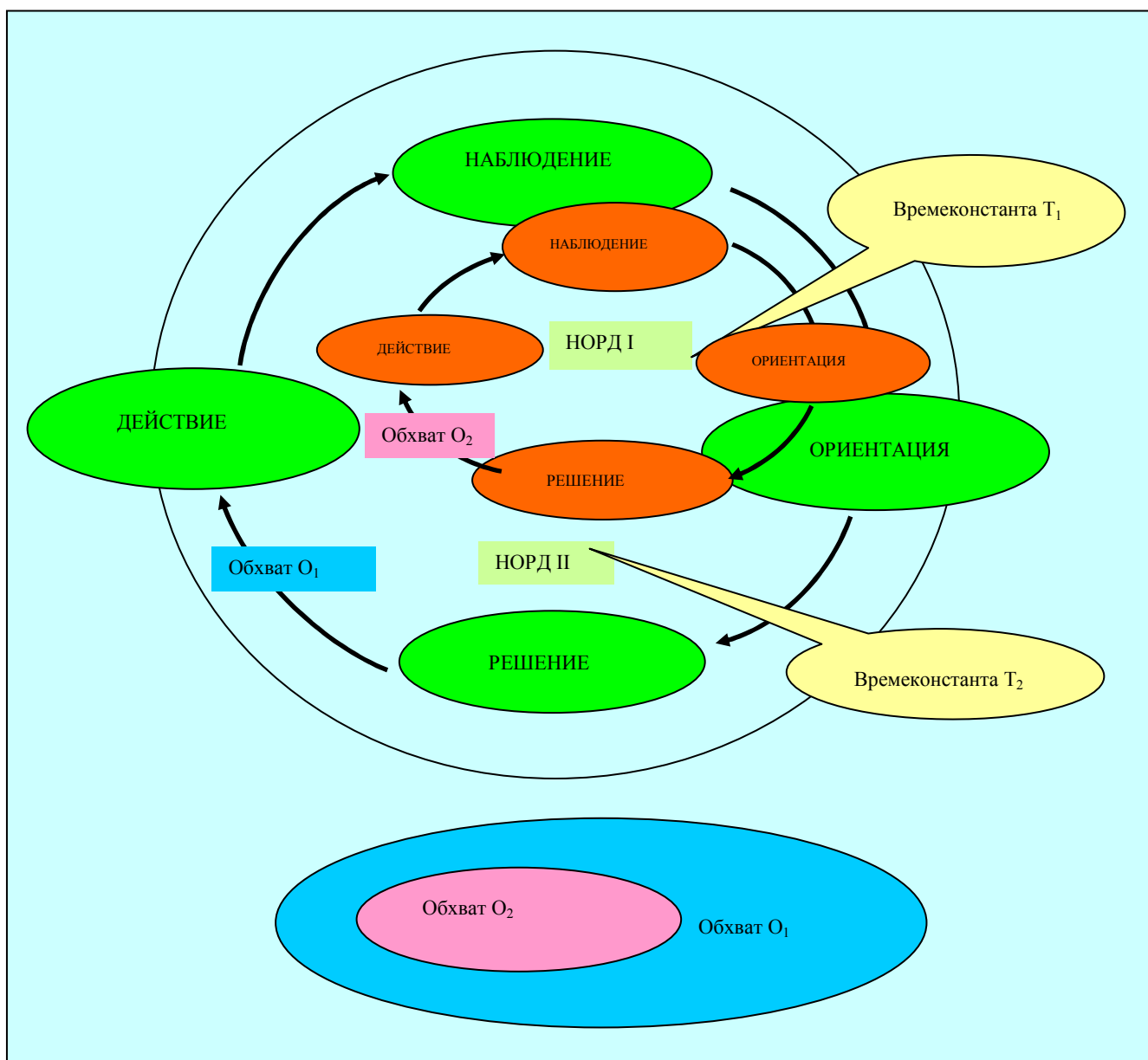
6. Мониторинг и проследяване – А7.

Асоциираният риск може да се промени под въздействието на нови външни и вътрешни фактори. Затова от съществена важност са непрекъснатото наблюдение и редовният преглед на действията, свързани с неговото управление. Честотата на прегледите на риска зависи от мащаба, обхвата и продължителността на организационната дейност. Като правило препоръчваната периодичност на прегледите на риска е два месеца. Специални мерки за преглед на риска е необходимо да се вземат, когато:

- започва нов етап от реализацията на дейностите
- приет е нов подход или е променен обхватът
- налице са съществени промени в средата за реализиране на организационната дейност.

Системата за наблюдение на риска включва разработване на индикатори, с помощта на които се определят измененията в статуса на риска. Индикаторите служат за определяне степента на трансформация на риска в проблем, както и необходимостта от предприемане на управленски действия за редуциране на риска.

Г Л А В А Ш. Метод за идентифициране, анализ, оценка, противодействие, мониторинг и проследяване на риска (метод НОРД)



Да се организира работата в университета – това значи да се определи обемът на задачите, които трябва да се решат, да се установи в зависимост от тяхната важност и срочност редът за изпълнението им, да се набележат непосредствените изпълнители, а при необходимост - и дубльори (заместници), да се посочат сроковете и начините за изпълнение на всяка работа, да се създадат необходимите условия за своевременно и качествено изпълнение на поставените пред изпълнителите задачи, да се осигури

конкретна помощ на изпълнителите и постоянен контрол на изпълнението на възложената работа с цел изпълнение на оперативните и стратегическите цели, стоящи пред университета. Началниците на отдели при поставяне задачи на изпълнителите (експертите) от отделите си трябва да спазват следната последователност: **кой, какво, къде, кога, защо и как да извърши**. Рисковете в дейността на НВУ „В. Лески” могат да произтичат от съдържанието и обхвата на изпълняваните дейности, както и да са свързани със законодателни, икономически, социални и други аспекти на средата, в която те се реализират. Независимо от условията на появата им, рисковете трябва да се идентифицират, дефинират, анализират и оценяват чрез използване на различни методи.

Полковник Джон Бойд през 1964 година разработва метода (концепцията) за НОРД-когнитивния цикъл. Този модел описва взаимодействието между различни групировки, които се опитват да разрешат противоречията си. В наши условия бихме могли да използваме затворените цикли на метода НОРД (наблюдение, ориентация, решение, действие и пак стигаме до наблюдение) с цел редукция или така нареченото “снижаване до минимум на всички потенциални рискове”, проявяващи се при и по време на работа, свързана с изпълнението на целите. Съществуват два подхода за процеса на събиране, обработване и пренасяне на информация и процеса на вземане на решения - а именно: централизиран и децентрализиран. Централизираният подход елиминира неопределеността, създавайки високоефективна структура, в която командването и управлението са централизирани, формални и негъвкави. Управлението при този подход изисква, налага стриктно подчинение и намалява възможностите за вземане на решения, ползване на придобита или намерена ценна информация, предприемане на инициативи при субординираните органи¹. Засилени са функциите при върха, но са значително отслабени на дъното.

При децентрализирания подход целите се постигат чрез редуциране на организацията, при което началникът управлява чрез разхлабени връзки, което позволява на подчинените² му значителна свобода на действие, като изисква от тях да действат инициативно. Командването и управлението са децентрализирани, неформални и гъвкави, с което се намалява времето на когнитивния цикъл³ и се повишават възможностите за решаване на възникнали проблеми, рискове при обичайни и екстремни ситуации. Децентрализираното управление позволява при зададена неопределеност на върха да се улесни постигането на по-висока определеност на дъното⁴. С намаляването на управляемостта отгоре се постига по-голям брой алтернативни възможности за решаването на даден проблем, елиминирането на рисковете или тяхното редуциране до минимум отдолу - т.е. в основата на

¹ Субординацията е система, при която по-нисшите се подчиняват на по-висшите. Субординационен орган означава всички органи, отдели, експерти по пирамидата от върха надолу .

² От върха на пирамидата към нейната основа при единоначалието.

³ Полковник Джон Бойд - развития по-горе цикъл (метод) на НОРД.

⁴ Стратегическо ръководство (лидерство). Цветан Семерджиев

пирамидата (експертите в отделите). По този начин способността за събиране на съществената информация, нейната бърза обработка, филтрирането, сумирането, изваждането и модифицирането ѝ водят до по-бързо вземане на съответни решения. Всичко това зависи основно от създадената организация на командването и управлението.

1. Етап на „НАБЛЮДЕНИЕ” - може да обедини в себе си следните моменти: „Инициране на процеса” (стъпка А1⁵) и „Дефиниране на средата” (стъпка А2⁶) - това са първите две стъпки от предложението по-горе модел. В НВУ „В. Левски” е избран пътът на децентрализирано управление, който дава свобода за по-бързо събиране на съществуващата информация и е създадена йерархична организация на управление, при която има разширени командирски пълномощия за цялото управление на университета. Подчинените равнища реагират по точен и стандартен начин и осигуряват необходимите данни за управлението. Създадената йерархична връзка облекчава глобалното⁷ събиране на информацията и нейното бързо придвижване към по-високите равнища на управление (от основата към върха). Тук най-важно е да се използва цялата набрана, филтрирана, сумирана, модифицирана информация от така наречената „обкръжаваща среда” (голям кръг) и още по-детайлно - от така наречената „сензорна среда”. Тази среда извършва обработка на сигналите, преобразува ги, селектира ги, класифицира ги, филтрира ги, открива ги, оценява ги, анализира ги, разпознава ги и най-накрая ги моделира и изпраща към следващият етап на процеса НОРД.

„Инициране на процеса” е първият от процеса на управлението на риска и се състои основно от следните дейности:

- изясняване на задачата
- определяне на работните групи
- изготвяне на програма за дейността по оценяването на риска.

На този етап началникът поставя началните условия на процеса, съставя заданието, отдава организационна заповед за сформирани екипите и провеждане, както и програма за реда, начина и периодичността за оценка на риска.

В своята заповед началникът определя ръководителя на работната група, формираните екипи и разпределяне на ролите, правата и отговорностите между членовете на екипите, свързани с бъдещата работата по управлението на риска.

Изготвянето на програма е последната дейност от етапа „Инициране на процеса”.

На този етап началникът утвърждава предложената му програма, която ще служи за ръководство на работната група за извършване на изследването и за мониторинг на процеса, свързан с изпълнението на изискванията към

⁵ Подстъпки А1.1 Изясняване на задачата А1.2 Определяне на групата А1.3 Изготвяне на програма

⁶ Подстъпки А2.1 Определяне на целите и задачите.

А 2.2 Определяне на критериите. А2.3 Определяне на ключовите елементи

⁷ Общи, всеобщи данни.

резултатите и сроковете. Програмата е ръководният документ и е предназначена преди всичко за отдадения в заповед екип.

„Дефиниране на средата” е вторият момент от етап „Наблюдение”.

За да се гарантира, че всички важни рискове ще бъдат овладени, е необходимо да се определят адекватни цели и задачи. „Определяне на целите и задачите” става чрез заповедта, в която трябва добре да са формулирани, да са достатъчно ясни и постижими целите и разбираемо да очертават задачите. Началникът утвърждава целите и задачите, разработени в план на екипа.

Следващата поддейност от етапа „Дефиниране на средата” е „Определяне на критериите”. Критериите за успех са основните измерители за достигането на целите и се използват за измерване влиянието на променливите рискови фактори върху крайните резултати. Основните изисквания към критериите за успех са:

- да бъдат кратко и ясно формулирани
- да обхващат всички области на организационната дейност
- да позволяват количествени и/или качествени измервания на резултатите
- да позволяват измерване влиянието на всеки риск отделно.

2. Етап на „ОРИЕНТАЦИЯ” може да обедини в себе си следните моменти:

„Идентифициране на рисковете” (А3⁸) и „Анализ на риска” (А4⁹) - това са следващите две стъпки от предложения по-горе модел.

При идентифицирането на риска се изследват и определят рисковите области и източниците на риск за организационната дейност. Основната задача на ръководителя на екипа или групата е да се разкрият и дефинират (определят) рисковете и заплахите, които могат да възпрепятстват постигането на поставените цели. Точността на идентифицирането на рисковете и заплахите е от особена важност за ефективното управление на

⁸ Подстъпки:

А3.1. Установяване на: наличието на рискови събития; обектите и субектите, които могат да бъдат застрашени; възможни пътища и начини за въздействие.

А3.2. Систематично проучване на всички аспекти на дейността чрез: анализиране на всички дейности, които се извършват за оценявания обект; отчитане на необичайните операции; отчитане на непланирани, но предвидими събития; отчитане на възможността за възникване на събития; анализиране на конкретните нормативни документи.

А3.3. Определяне на тези аспекти на дейността, които могат да причинят вреди.

А3.4. Класифициране на идентифицираните опасности по групи в зависимост от вида и естеството им.

⁹ Подстъпки

А4.1. Избор на подход и методи за оценка на риска.

А4.2. Изграждане на работеща структура на процеса за оценка на риска.

А4.3. Уточняване на идентифицираните рискове, асоциирани към дейностите.

А4.4. Анализиране на всеки идентифициран риск с цел определяне на вероятността за проява, очакваните последици, значимостта на тези последици за достигане на организационните цели.

А4.5. Документиране на резултатите от анализа на риска.

риска. На етапа „ориентация” наистина се ориентираме в обстановката – т.е. има ли рискови събития; обектите и субектите, които могат да бъдат застрашени; възможни пътища и начини за въздействие.

Основните цели на ръководителя на екипа и на специалистите в него на този етап са: анализиране на всички дейности, които се извършват за оценявания обект; отчитане на необичайните операции; отчитане на непланирани, но предвидими събития; отчитане на възможността за възникване на събития; анализиране на конкретните нормативни документи, определяне на тези аспекти на дейността, които могат да причинят вреди и класифициране на идентифицираните опасности по групи в зависимост от вида и естеството им. Всичко това се постига с поставяне на задачи на отделните членове на екипа, които са записани в протокол на проведената работна среща. В такъв протокол се записват и резултатите от идентифицирането и ориентиране в обстановката, начертаването на основните водещите рискове, за да се пристъпи към втория етап от степен „ориентиране”, а именно „Анализ на риска”. Той е комплексен въпрос за разбиране природата на риска и за определяне на неговото ниво. В този етап се изучават всички значими рискове посредством определянето на вероятността за появата им, експозицията (ефекта) и размера (степенята) на очакваните последици за изследвания обект. Анализът на риска включва в себе си следните основни дейности :

- избор на подход и методи за оценка на риска;
- изграждане на работеща структура на процеса за оценка на риска;
- уточняване на идентифицираните рискове, асоциирани към дейностите;
- анализиране на всеки идентифициран риск с цел определяне на вероятността за проява, очакваните последици, значимостта на тези последици за достигане на организационните цели;
- документирание на резултатите от анализа на риска.

Крайните продукти от етапа са: допустими нива на риска и карти за оценка на риска на различни работни места, съдържащи стойности на вероятностите за проява на рискове и стойности на последиците (ефекта) от проява на рисковете. Всички стойности на идентифицираните рискове се записват от работната група в така наречения „РИСК РЕГИСТЪР”, който се явява основния документ на етап „ОРИЕНТАЦИЯ”.

3. Етап „РЕШЕНИЕ” може да обедини в себе си следните моменти: „Оценката на риска „(A5¹⁰) и „Противодействие на риска.” (A6¹¹)

Оценката на риска - това е най-критичният и един от най-трудните етапи от процеса на управление на риска.

¹⁰ Оценяване на рисковете, градиране на рисковете, разглеждане на толерантността към риска, разглеждане на законите и другите изисквания.

¹¹ Ограничаване на риска до определено приемливо ниво в рамките на общите изисквания към дейността, трансфериране на рисковете от високо ниво към външни организации; смекчаване на риска посредством намаляване на влиянието му върху целите, приемане на риска без необходимост от предприемане на специални действия за контролирането му.

Оценката на риска е специфичен вид дейност, в която се сравняват резултатите от анализа на риска с критериите за риск, за да се определи дали рискът и/или неговата величина са допустими или недопустими. Оценката на риска е свързана със степенуване на рисковете, за да се определи тяхното значение и приоритетност. Тя подпомага решението за въздействие върху риска. Резултатите от оценката на риска са база на всички останали дейности от процеса на управлението му. По своята същност и съдържание този етап е най-сложен, продължителен и критичен по отношение на постиганите крайни резултати.

Оценката на риска подпомага решението за въздействие върху риска. Оценката на риска е произведение от оценката за вероятност и оценките за ефект, разделено на броя на елементите на университета, за които е дадена оценка. Оценката за вероятност и оценката за ефект се движат в границите от 1 до 3, а оценката на риска като производно число се движи в следните граници от 1-3,66 - нисък риск, от 3,67 - 6,33 - среден риск и от 6,34 – до 9,00 - висок риск. Всичко това: оценките на вероятност, ефект и оценка на риска намира отражение в подготовката на така наречените „анкетни карти на различни работни места и идентифицираните в тях рискове”. Така оценените рискове се класифицират на ниски, средни и високи рискове. Ниските рискове са тези рискове, които се наблюдават и могат да се управляват от специалистите в отделите, затова те не намират място в риск регистъра. Средните и високи рискове се записват в риск регистъра, където се записват и така наречените решения или предприети действия за редуциране или овладяване на идентифицираните средни и високи рискове.

При определени обстоятелства се изисква разработване на кризисни планове за управление на трансформирани се рискове в проблеми. Това се налага при:

- достигане на критични точки в развитието на риска, без да е намерено ефективно противодействие;
- съществуване на вероятност да не се намери ефективно противодействие на някой от идентифицираните и анализирани рискове.

Мерките, предприети за редуциране на риска, могат да доведат до поява на вторични рискове, които следва също да се идентифицират и анализират. Оценката на вторичните рискове се извършва по описания начин.

Вторият момент от етап „РЕШЕНИЕ” е „противодействие на риска”. В този етап се прави определяне, оценка, избор и прилагане на подходящи техники за противодействие на идентифицираните и оценени рискове с цел намаляване на влиянието им до приемливи нива. Противодействието на риска се осъществява по следните начини: 1) ТРАНСФЕР – прехвърляне на риска към трета страна (застраховане); 2) ИЗБЯГВАНЕ – да не се прави това, което евентуално би реализирало риска; 3) РЕДУЦИРАНЕ – прилагат се механизми, чрез които да се намалят загубите; 4) ПРИЕМАНЕ – приемат се последствията (остатъчният риск), когато се случат. Обикновено се прилага за много малки или много големи рискове. Резултат от етапа е изготвянето на план за управление на риска в риск регистъра. Противодействието на

рисковете е процес на избор и прилагане на мерки, целящи редуцирането на риска до определените приемливи нива. Този процес дефинира точното съдържание на мерките за противодействие, времето, за което ще се изпълняват тези мерки, участниците в процесите и техните функции, отразени в риск регистъра. Мерките са специфични за всяко рисково събитие и се свързват със съответна стратегия за противодействие. След разработване и приемане на мерките се правят нови анкетни карти на работните места, като се отразяват новите стойности на вероятности и новите стойности на ефектите и се извършва нова оценка на рисковете - тоест получава се така наречения „остатъчен риск“. Същият се нанася в риск регистъра, който се явява краен продукт на този етап.

4. Етапът на „ДЕЙСТВИЕ“ може да обедини в себе си следните моменти: „Мониторинг“ и „Проследяване“/A7¹²/ на процеса на управление на риска. Това е дейност за систематично следене и оценяване на прилаганите техники за противодействие на риска. На този етап могат да се разработват нови или да се усъвършенстват старите техники. Краен продукт от етапа е изготвянето на коригиран план за управление на риска¹³.

оценка на остатъчен или първичен, вторичен риск	Заповед на Началника на НВУ №...../.....20.. г.	планирани действия за управление и редуциране на остатъчните рискове	срокове за изпълнение	изпълнител, длъжност, отдел

От съществена важност са непрекъснатото наблюдение и редовният преглед на действията, свързани с неговото управление. На този етап е необходимо Началникът на университета да отдаде в своя заповед планирани действия за управление и редуциране на остатъчните рискове, залегнали в коригирания план за управление на риска, като се набелязват конкретни мерки, срокове за изпълнение и кой точно, длъжност, отдел или комисия, отговорни за изпълнение на предприетите действия за управление на риска и неговото наблюдение и проследяване евентуално израждане или появата на вторични такива, които могат да бъдат предпоставка за нови рискове, наречени „вторични“. При появата на изродени или вторични рискове методът НОРД се повтаря отново и отново, но в по-малък кръг, тоест всички етапи се повтарят, само че в по-малък обем - както е посочено на схемата.

Обхват 1 на схемата в синьо се прилага за идентифициране на големи, значими рискове и там обемът от работа, времеконстантата 1 е по-малка от времеконстантата 2 ($T_1 < T_2$), а обхватът от дейности на първия кръг е по-голям от обхвата от дейности на втория кръг или $O_1 > O_2$, - отразени на схемата в розово. В този кръг се редуцират вторичните, изродените и

¹² Мониторинг се налага, когато: започва нов етап от реализацията на дейностите, приет е нов подход или е променен обхватът, налице са съществени промени в средата за реализиране на организационната дейност.

¹³ Оценка на остатъчен или първичен вторичен риск.

новопородили се рисковете. Той е по-малък по обем и изисква по-малко средства и усилия от страна на екипите.