

# ВЪТРЕШНИ ПРАВИЛА

## НА

## СИСТЕМАТА ЗА ФИНАНСОВО УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛ В НАЦИОНАЛЕН ВОЕНЕН УНИВЕРСИТЕТ „ВАСИЛ ЛЕВСКИ”

### ЧАСТ ПЪРВА

### ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ

#### ГЛАВА I

#### ТЕОРЕТИЧНИ ПОСТАНОВКИ

**Чл. 1.** (1) Системата за финансово управление и контрол в НВУ „Васил Левски” е изградена на основание Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор.

(2) Настоящите правила регламентират принципите на финансово управление и контрол в системата на НВУ „В. Левски” и уреждат финансовото управление и контрол като цялостен процес, интегриран в дейността на университета, осъществяван от ръководството и всички служители.

(3) Финансовото управление и контрол се осъществява чрез система за финансово управление и контрол, състояща се от политики и процедури, въведени от ръководството на НВУ.

(4) Системата за финансово управление и контрол е приложима за всички структури на НВУ като второстепенен разпоредител с бюджетни кредити и включените в състава му разпоредители с кредити от по-ниска степен – факултет „Артилерия, ПВО и КИС” и факултет „Авиационен”.

(5) Основна цел на Системата за финансово управление и контрол е да се осигури разумна увереност за постигане на целите на НВУ, спазвайки принципите за законосъобразност; добро финансово управление и прозрачност при планирането, прогнозирането, програмирането, бюджетирането, разходването и осчетоводяването, анализа и контрола - като елементи на интегрираната система за управление на ресурсите на НВУ.

**Чл. 2.** Основните принципи на системата за финансово управление и контрол в НВУ са:

(1) Съответствие със законодателството, вътрешните актове и договорите, по които страна е НВУ и неговите структури, което да регулира основните процеси и дейности в университета; начина на функциониране, събиране и разходване на публичните средства.

(2) Надеждност и всеобхватност на финансовата и оперативната информация чрез регистрирането и комуникацията на достатъчна, уместна, надеждна, полезна и своевременно информация като база за изпълнение на задачите, за вземане на решения и изготвяне на верни, точни, обективни и честни финансови отчети.

(3) Икономичност, ефективност и ефикасност на дейностите, като за постигане на целите и задачите на НВУ - да не се изразходват повече ресурси от необходимото при спазване на изискванията за качество, количество и своевременност, с наличните ресурси да се постигне максимален резултат и съпоставяне на действителните и очакваните резултати посредством анализа “разходи - ефекти”.

(4) Опазване на активите и информацията в НВУ чрез провеждането на превантивни действия срещу кражби, злоупотреби, унищожаване и други неправомерни действия - в съответствие с прилагане на изискванията за класифицираната информация.

**Чл. 3.** Отговорност за функционирането на системата за финансово управление и контрол в НВУ носят:

(1) Началникът на НВУ.

(2) Заместник-началниците на университета в рамките на функционалните им задължения и делегираните им правомощия.

(3) Началниците на различните структури/звена в университета за дейността и финансово управление и контрол в ръководените от тях звена, като се отчитат пред висшестоящия началник.

(4) Всички служители, които в рамките на своите функционални задължения участват в планирането и разходването на финансови и материални средства.

(5) Финансовите контрольори, които извършват предварителен контрол преди поемане на задължения и извършване на разход в съответствие със Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор.

**Чл. 4.** Управленската отговорност на посочените в чл. 3 лица се свежда до:

(1) Определяне на целите на НВУ и структурите, които ръководят, като се разработват и прилагат стратегически планове и програми за постигането им, които ежегодно да се актуализират в съответствие с реално протичащите процеси в НВУ.

(2) Идентифициране на рисковете, които застрашават постигането на поставените цели, и свеждането им до минимум.

(3) Планиране, управление и отчитане на публичните средства, които да осигурят постигане на поставените цели.

(4) Спазване на принципа на прозрачност, в съответствие с който всяко управленско решение да бъде разбрано от началниците и служителите на всички йерархични нива в НВУ, с цел точно и своевременно изпълнение на техните задължения и отчитане на постигнатото. Представяне на достоверна информация за осъществяваната дейност на НВУ.

(5) Ефективно управление на персонала и поддържане на компетентността му.

(6) Съхранение и опазване на активите и информацията от погиване, кражба, непозволен достъп и злоупотреба.

(7) Създаване на подходяща организационна структура с цел ефективно изпълнение на задълженията.

(8) Разделяне на отговорностите по вземане на решение, осъществяване на контрол и изпълнение.

(9) Осъществяване на пълно, вярно, точно и своевременно осчетоводяване на всички бизнеспроцеси и операции в НВУ.

(10) Осигуряване на предварителен контрол в съответствие с действащото законодателство.

(11) Наблюдение и актуализиране на системата за финансово управление и контрол и предприемане на мерки за подобряването ѝ в изпълнение на препоръки от извършени проверки.

(12) Документална обосновааност на всички операции и действия и осигуряване на проследимост на процесите в НВУ.

(13) Въвеждане на антикорупционни процедури.

(14) Отчетност и докладване на състоянието на системата за финансово управление и контрол.

(15) Създаване на условия за законосъобразно и целесъобразно управление, адекватно и етично поведение на персонала в НВУ.

**Чл. 5.** (1) На основание чл.9 ал.1 от Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор, Началникът на НВУ може да делегира правомощия, свързани с координацията и оперативното разпределение на задълженията, отнасящи се до осъществяваната управленска отговорност на длъжностни лица от НВУ.

(2) Делегирането включва пораждаване на задължения, предоставяне на права и изискване за отчетност и докладване.

(3) Делегирането на правомощия е на длъжностни лица, които притежават необходимата компетентност и заемат съответната длъжност, която им позволява да осъществяват адекватно делегираните им правомощия в съответствие с действащата нормативна уредба.

(4) Длъжностните лица, на които са делегирани правомощия, не могат да ги преотстъпват.

(5) Делегирането не освобождава от отговорност делегиращия за изпълнението на делегираните правомощия.

(6) За нуждите на контрола и поддържането на обратна връзка за изпълнението и отчитането на делегираните правомощия, делегирането се докладва.

(7) Делегирането на правомощия е с вътрешен акт, в който се посочват:

- длъжностните лица, които упражняват делегираните правомощия (самостоятелно или съвместно);

- обемът на делегираните правомощия, без да се допуска дублиране и/или празноти, влияещи неблагоприятно върху координацията и оперативността на работата;

- изискванията, свързани с отчитане на изпълнението на делегираните правомощия.

(8) Не се допуска делегиране на правомощия, които делегиращият няма.

(9) Оттеглянето на делегираните правомощия се извършва с вътрешен акт.

**Чл. 6.** Системата за финансово управление и контрол на НВУ включва:

(1) Подсистема за предварителен контрол.

(2) Подсистема за двоен подпис относно поемането на финансови задължения и извършването на разходи, с изготвяне на необходимите досиета.

**Чл. 7.** Системата за финансово управление и контрол на НВУ е задължителна за структурите/звената на НВУ, разпоредители с бюджетни кредити от по-ниска степен, които задължително се отчитат пред НВУ за нейното приложение.

**Чл. 8.** За приложението на системата за финансово управление и контрол НВУ се отчита пред горестоящия разпоредител с бюджетни кредити.

**Чл. 9.** Системата за финансово управление и контрол спомага за постигането на следните цели:

**(1). Приоритетни стратегически цели.**

1. Утвърждаване на НВУ “Васил Левски” като значима образователна и научна институция в национален и международен план, съответстваща на европейските и евроатлантическите стандарти за обучение; научна дейност; подготовка и формиране на лидери в областта на националната сигурност, отбраната и опазването на мира.

2. Развитие на НВУ “Васил Левски” чрез хармонично съчетаване и единство на обучението, научните изследвания и нравственото и волево възпитание посредством разгръщането на формите и механизмите за внедряване на перспективни технологии в образованието, науката и лидерското изграждане.

**(2). Оперативни цели.**

1. Развитие и усъвършенстване на политиката за управление на качеството чрез непрекъснато подобрене и развитие на системата за управление качеството на обучение.

2. Проектиране, разработване и усвояване на нови технологии в обучението.

3. Подобряване управлението на човешките, материалните, финансовите и времевите ресурси.

4. Хармонизиране обучението с военнообразователните системи на страните от Евроатлантическия алианс.

5. Развитие на кадровия научен потенциал.

6. Формулиране и приемане на актуализирана стратегия за военна научна работа и научните изследвания.

7. Разработване на политика и система за управление на качеството на научноизследователската работа.

8. Утвърждаване на форми и механизми за постигане на единство и хармония между учебната и научноизследователската работа.

9. Определяне приоритетни научни направления и осигуряването им със съвременен лабораторно оборудване.

10. Развитие и усъвършенстване на библиотечното и информационно осигуряване.

11. Осъвременяване на кабинетната и лабораторната учебно-материална база с основен акцент върху изграждането на тренажорни комплекси с възможности за симулиране на ситуации и компютърно подпомагане.

12. Развитие и модернизирание на университетските и факултетните издателски центрове.

13. Усъвършенстване на битовата, полевата, спортната и учебно-материална база. Полигонната база да се развива едновременно и чрез използване опита на армиите в НАТО и опита от участие на български контингенти в мисии и операции по поддържане на мира.

14. Усъвършенстване методиката (правилника) за морално, волево и лидерско изграждане на курсантите.

15. Разработване на актуален морален кодекс на възпитаниците на НВУ “Васил Левски”.

16. Развитие на системата за проучване мнението на обучаемите.

17. Усъвършенстване на тюторната (наставническата) система.

18. Разработване и развитие на формите и механизмите за участие на обучаемите в учебно-изследователския процес (сесии, проекти, конкурси).

## ГЛАВА II МИСИЯ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА НВУ ”В. ЛЕВСКИ”

**Чл. 10. Мисията** на университета е да изгражда своите възпитаници морално, умствено и физически; да ги приобщава към идеалите на родолюбието, дълга и честта; да ги формира като личности и лидери, способни да развиват и прилагат научни знания, да управляват обществени и специални структури в мирно време и кризи и да участват в национални и многонационални проекти за поддържане на сигурността и опазване на мира и развитие на обществото.

**Чл. 11. Целта** на НВУ “В. Левски” е да подготвя висококвалифицирани офицери и специалисти с висше образование, които да са способни да извършват активна познавателна дейност да са със затвърдени положителни морални и волеви качества, с развити интелектуални и физически възможности и със знания и умения за управление на човешки и материални ресурси и научни изследвания.

**Чл. 12. Основни задачи на университета.**

(1) Провеждане обучение за придобиване на висше образование по специалности от областта “Сигурност и отбрана”, както и по специалности в областта на природните, обществените и техническите науки.

(2) Провеждане обучение за повишаване квалификацията на кадрови военнослужещи и граждански лица.

(3) Извършване на научни и приложни изследвания.

(4) Провеждане на процедури за присъждане на научни степени и научни звания в съответствие с действащото законодателство.

(5) Признаване завършени периоди на обучение в чуждестранни висши военни училища и/или военни академии в съответствие с действащото законодателство и по ред, определен с Правилника за прием и учебната дейност.

(6) Извършване на издателска, културна, спортна и други дейности в съответствие със спецификата на конкретната дейност.

(7) Осъществяване на дейности, свързани с отбраната на страната, които са възложени на НВУ от Министъра на отбраната.

## ЧАСТ ВТОРА

# ЕЛЕМЕНТИ НА СИСТЕМАТА ЗА ФИНАНСОВО УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛ

**Чл. 13.** Системата за финансово управление и контрол на НВУ се състои от следните взаимносвързани елементи:

- (1) Контролна среда
- (2) Управление на риска
- (3) Контролни дейности
- (4) Информация и комуникация
- (5) Мониторинг

## ГЛАВА I

### КОНТРОЛНА СРЕДА

**Чл. 14.** (1) Контролната среда в НВУ е базисен елемент за развитие на всички останали елементи на вътрешния контрол.

(2) Контролната среда определя основополагащите ценности в НВУ и оказва влияние върху отношението на служителите към вътрешния ред. Тя осигурява дисциплина и структурираност на контрола в организацията.

(3) Контролната среда включва:

1. Личната почтеност и професионална етика на ръководството и персонала в НВУ и отделните структурни звена.

2. Управленска философия и стил на работа.

3. Организационната структура, осигуряваща разпределение на отговорностите; йерархичност и ясни правила; права, задължения и нива на докладване; създаване на система за делегиране на правомощията, подпомагаща изпълнението на дейностите; наличие на подробни и ясни длъжностни характеристики, с които да е запознат всеки служител от НВУ; изграждане на подходящи линии на докладване.

4. Политиките и практиките по управление на човешките ресурси, които обхващат подбора, обучението и атестирането, повишаването в длъжност и заплащането на персонала. С тях се осигуряват: прозрачност на процедурата за подбор и назначаване; прилагане на подходящи критерии и изисквания за квалификация и професионален опит; компетентност и екипност в работата; прилагане на система за обучение и квалификация за очаквано ниво на изпълнение на задачите, за оценка на изпълнението и насърчаване на професионалното развитие на персонала в НВУ; предвиждане на повишения и наказания; системи за стимулиране за повишаване качеството на обучение; система за ротация и санкциониране на нарушенията на установените правила и липсата на толерантност.

5. Компетентност на персонала като съвкупност от знания, умения и способности за изпълнение на задълженията, произтичащи от целите на НВУ и заеманата длъжност съобразно длъжностната характеристика; периодичен анализ на извършваните атестации и разработване на прогнозни планове за

развитие.

## Раздел 1

### Лична почтеност и професионална етика на персонала в НВУ ”Васил Левски”

Основно място в съзнанието на всеки отделен кадрови военнослужещ и цивилен служител, изпълняващи функционалните си задължения в университета, е неговата система от ценности. По своята същност тя представлява съвкупност от изразени в ценностни категории знания, предпочитания и интереси на личността, които формират онези социално признати критерии, служещи за разработване на конкретни специализирани процедури (правила) за определяне правилността в работата на управлението. Именно тяхното открито признаване от всички субекти определя правилността в действията им според разбирането за етичност. Да се постъпва правилно означава това да става по начин, който е съвместим с разбирането за морално, а именно обществено отношение чрез което нормативно да се регулира поведението на работещите в ректората. В голяма част от света схващането за правилност и погрешност се основава на Десетте божии заповеди. Обществата и организациите допълнително определят поведението на членовете си, като дефинират същността на социалните и професионални ценности. Характерен за всеки отделен субект е стремежът в своята работа да постига високи резултати, да изпълнява “най-добре” поставената задача, като се има предвид как се чувства самият той - полезен ли е за организационната структура, за която работи, и за хората, с които работи.

Изградената и приета от всички кадрови военнослужещи и цивилни служители от университета система от ценности е онова, което мотивира дейността на отделния субект. При определяне на основните ценности на първо място е убедеността на отделната личност в успеха на мисията и правилността на приетите правила (процедури) и критерии за оценяване, използвани при формулирането и изпълнението на поставените задачи. Тъй като убедеността в успеха на мисията и системата от критерии за оценяване са съществени елементи на организационната култура, на тях следва да се обърне специално внимание, защото заемат значима част от философията на ръководство на структурните звена в управлението, и следователно имат голямо значение за възгледите на лидерите на тези звена.

В ежедневната си дейност всички офицери, сержанти, войници и цивилни служители от управлението на НВУ „В. Левски” следва да се ръководят от девиза: **„ОТНАСЯЙТЕ СЕ КЪМ ДРУГИТЕ ТАКА, КАКТО ИСКАТЕ ТЕ ДА СЕ ОТНАСЯТ КЪМ ВАС”**.

**Основните ценности и добродетели, възприети в НВУ ”В. Левски”, са следните:**

- **Дълг към отечеството** – морална категория, която се изисква да бъде в сърцето и душата на всеки български гражданин. Върховен дълг на всеки е да обича Отечеството пламенно, да му служи честно и предано и да работи неуморно за неговото развитие, преуспяване и благоденствие. В



случай, че то бъде застрашено от някаква опасност, да му се притече на помощ с най-голяма готовност, да жертва мило и драго за него, и, ако е необходимо, да даде и живота си за него. Дългът към отечеството включва и участие в операции извън територията на страната за защитата на националните интереси и за изпълнение на съюзни задължения на Република България. Всеки трябва да изпълнява достойно своя дълг, без да обръща внимание на това дали другите го изпълняват или не. Дългът към отечеството е личен дълг и неизпълнението му от отделни лица или групи не освобождава никого от изпълнението му.

- **Национално чувство и национална гордост** – всеки военнослужещ и цивилен служител от университета е необходимо високо да цени своя произход и принадлежността си към българската нация и да се гордее с тях. Република България е Родина на всички свои граждани, независимо от етническата и религиозната им принадлежност. Националното чувство и националната гордост не трябва да се смесват с формите на крайния национализъм, защото това са напълно антагонистични неща – националното чувство обединява различните етноси и ги споява в единна нация, докато крайният национализъм ги противопоставя един на друг.

- **Храброст** – душевно качество, което прави военнослужещия способен с ясното осъзнаване и преценка на съществуващия риск, без колебание да се справя с решаването на опасни ситуации и проблеми, както и да понася отговорността за тях. Тъй като военните действия са свързани с големи опасности, трудности, лишения, страдания и изискват неимоверни и непрестанни усилия, то, за да може военнослужещият да устои на тези изпитания и търпеливо да понесе негодите, е особено необходимо качеството храброст, без което човек не може да остане твърд и непоколебим и да мобилизира своята воля. Без нея не може да бъде проявена инициативност, а в боя пасивният обикновено губи. Тя е необходима на всяка крачка, когато животът на войника е в опасност. Затова именно тя е най-основната воинска добродетел, без която никой досега не е побеждавал на бойното поле. С храбростта тясно са свързани смелостта и решителността. Смелостта е мъжеството, което кара човека неудържимо да се впуска в най-опасни действия. Решителността е мъжеството да решаваме бързо в условия на непосредствени рискове от различен характер, ограничени ресурси и непредвидени препятствия и включва способността да мобилизираме себе си за непоколебими действия за постигането на набеязаните цели.

Храбростта е качество, различно от безразсъдната смелост. При храбростта има съзнателно поемане на риск и поставяне на една по-висша обща цел над личната безопасност и сигурност, обикновено с елемент на саможертва. От друга страна, необмислените и прибързани “смели” действия, макар и съпроводени от прояви на безстрашие и саможертва, не трябва да се разглеждат като положително качество. Човешкият живот е висша ценност и трябва да се жертва в името на висши идеали и стойностни цели, каквито са защитата на отечеството, на неговата независимост и свобода. Безграничната любов към родната земя е способна на всички жертви. Тя е в състояние да

убие и задуши в душата на военнослужещия всеки страх, малодушие и чувство за самосъхранение. Ето защо военнослужещият ще може да изпълни своя дълг само тогава, когато е проникнат от истинска любов към Отечеството.

- **Хладнокръвие** – качество на човешката душа, което противодейства на естествената склонност към стрес и тревожност в променящи се ситуации с висока степен на неизвестност, и позволява на военнослужещите да не губят спокойствие и присъствие на духа и да запазват самообладание дори в най-опасните ситуации. Особената ценност на хладнокръвието е в това, че то позволява на този, който го притежава, да преценява трезво всяка ситуация независимо от степента на нейната внезапност и опасност и го предпазва от неадекватни, прибързани и безразсъдни решения и действия. То прави войника способен да внимава постоянно, да слуша гласа на своите началници и да изпълнява обмислено и без колебание всяка тяхна заповед. Разумната и полезна храброст винаги е свързана с хладнокръвие.

- **Търпение** – качество, което позволява на военнослужещия да понася безропотно, спокойно и твърдо негодите на войсковата служба и да приема спокойно произтичащите от нея лишения и страдания. Войната и мисиите извън територията на страната са продължителни изпитания и изискват с непоколебимо постоянство отново и отново военнослужещият да мобилизира всички свои сили, за да продължи напред към поставената цел, независимо колко далечна и непостижима изглежда тя в настоящия момент. Прилагането на търпението не е еднократен акт, а продължителен процес, изискващ упорство, и базиран на твърдата и постоянна воля. Волята и характерът на военнослужещия се усилват и закаляват чрез възпитанието, чрез развитието в душата му на истински граждански и военни добродетели, които да го мотивират в търпеливото понасяне на всички несгоди.

- **Самообладание** – душевно качество, което позволява на военнослужещия да се въздържа от прибързани и необмислени думи и постъпки, които биха навредили не само на него самия, но и на службата като цяло. Това качество се среща у хора със силна воля и твърд характер и за да го придобием, трябва да работим дълго над себе си, да се стараем да развием и усилим своята воля и да закалим своя характер. Самообладанието е донякъде сходно и се проявява съвместно с търпението и хладнокръвието, затова и хората, които притежават тези качества, по-лесно могат да развият самообладанието в себе си. Тези, които притежават това качество, винаги се държат прилично, достойно и коректно, вследствие на което се ползват с уважението и доверието на всички. Това изключително много допринася за продуктивността на щабната работа. Самообладанието е качеството, което има най-голяма роля за неутрализиране на предпоставките за възникване на паника и за изкореняване на “паническите” модели в управленската работа.

- **Инициативност** – способност да се вземат решения и да се предприемат действия съобразно обстановката в отсъствие на директиви и указания на висшестоящите началници. От това определение ясно се вижда значението на това лично качество за повишаване на продуктивността в

управленската работа. Именно инициативността позволява “НОРД” цикъла “Наблюдение – Оценка – Решение – Действие” да се върти на бързи обороти чрез спестяване на времеви ресурс от “чакането на заповеди и указания”, докато в същото време решаваните казуси са от компетентността и в правомощията на чакащия указания. При отсъствие на специални указания и разпореждания по определен спешен казус военнослужещите са длъжни да вземат решения и да предприемат действия на базата на познаването на мисията (задачата), замисъла на старшия началник и неговите общи указания. Особено важно е да се разбере от всички, че при поемане на инициатива човек е свободен да променя само методите и средствата, но е длъжен да не променя заповяданата мисия (задача) и неотклонно да се стреми към нейното изпълнение, както и да деконфликтизира своите действия със замисъла на старшия началник. Инициативата трябва да бъде разумна и обмислена – предприемат се само действия, които са изпълними и целесъобразни. Ето защо се изисква умът да работи постоянно, да се обсъждат и преценяват предварително възможните алтернативи и техните последствия както върху действията на собственото структурно звено, така и върху цялата собствена организация и партниращите организации и структури. Предпоставка за формиране на качеството инициативност е съчетанието от високоразвита способност за поемане на отговорност и висока лична мотивация за постигане на целите на организацията. Изисква се активно търсене на многовариантност от всеки един изпълнител за намиране на най-целесъобразното решение за решаване на определен проблем, както и стимулиране развитието на капацитета на отделния субект чрез предоставяне на възможности за самодоказване с цел подобряване качеството на работа.

- **Чест** – състояние на личността, в което се мултиплицират качествата лично достойнство, уважение, гордост и неопетнена репутация, оказващи положително въздействие върху съзнанието на субекта при изпълнение на поставена задача. Личната чест на отделния военнослужещ е тясно свързана с честта на организационната единица и на цялата структура на Въроръжените сили, като връзката е двустранна – добрите или лоши постъпки на отделния военнослужещ се отразяват на репутацията на армейските структури, а, от друга страна, репутацията на колектива стимулира (положително или отрицателно) достойнството, самоуважението и гордостта на отделния член на този колектив. Честта е свързана с постоянното прилагане в работата и в живота на принципите на организацията и обществото, вследствие на което се изгражда самоуважение и положително отношение от страна на другите членове на колектива и обществото.

- **Достойнство** – съвкупност на осъзнатите от всеки отделен субект собствени положителни нравствени качества, чрез които се формира съзнание за лична ценностна система и самоуважение. Със своето примерно поведение и достойно държание военнослужещият трябва постоянно да утвърждава себе си като достоен гражданин на Отечеството. Освен да пази неопетнено своето име, военнослужещият е длъжен да държи на достойнството на институцията Българска армия, която представлява, на

българската нация, на държавата и нейните символи. Честта и достойнството се опазват трудно – чрез постоянно прилагане в работата и в живота на принципите на нравствеността и етиката. Губят се лесно и безвъзвратно. Те не се влияят от това дали другите знаят за личните тайни прегрешения – човек не можем да се скрие от своята съвест, която е източникът и на самоуважението, и на самоунижението.

- **Другарство** – изразява се чрез единомислието, единодействието, взаимопомощта, взаимоуважението и зачитането на другаря при разрешаване на определен проблем от дадена група военнослужещи, като се основава на положително лично отношение между хората и създадените на неговата основа неразривни връзки между тях. То е предпоставка и гаранция за успеха на всяко колективно начинание. За неговото утвърждаване са необходими съвместни усилия и време. Положителното отношение на всеки член на колектива към другите и към общите цели е задължително. Задължителни са както уменията да се прощават неумишлените грешки на другите, така и готовността за компромис в името на общите цели. Особено важно е доверието между членовете, изградено на основата на принципни взаимоотношения. Егоистичното отношение и поведение винаги вреди на другарството и единството в колектива. То разрушава самия колектив, превръщайки го в чисто механичен сбор от хора. В такива формални колективи доминира преследването на личните цели на членовете, а общите цели винаги остават на заден план и са обречени на неуспех.

- **Любов и преданост към държавата** – всеки гражданин на Република България трябва искрено да обича Отечеството си и да милее за неговото преуспяване, да бъде привързан и предан на държавата, да се гордее с нея, да пази нейната чест и достойнство и да бъде готов на всички жертви за нейното запазване от посегателството на когото и да е било. Държавата е организация на хората от една или няколко нации, обединяваща ги в самостоятелно цяло с цел да се осигури най-добре запазването на тяхната цялост, свобода и независимост, постигането на техните исторически задачи и идеали, създаването на най-благоприятни условия за развитие, преуспяване и благоденствие, както и осигуряването на честта, здравето, живота, правата, имота и интересите на гражданите. Държавата е полезен инструмент в ръцете на гражданите и нейното правилно функциониране зависи от зрелостта на гражданското общество, от нас самите. Въпреки изблиците на нихилистично отношение към националната държава като институция, характерни за съвременната епоха на глобализация и интеграция в наднационални структури, тя още дълго време ще бъде основният фактор, гарантиращ интересите на обществото и на отделния гражданин. Нарастването на ролята и властта на наднационалните структури от обществен и корпоративен характер няма да заменят, а ще засилят необходимостта от защитните функции на държавата. Въпреки че ролята и формите на държавността значително ще се променят през XXI век, отношението на любов и преданост на всеки един към държавата трябва да се запазят и развиват.

- **Почитане и подчиняване на законите** – законът като задължителна

норма, която се издава и/или установява от особен орган, изисква да бъде стриктно спазван при неговото прилагане. Държавата и другите организационни структури се управляват от закони. Целта на тези закони е да се въдвори по-добър ред и да се създадат по-добри условия в държавата, да се запазят по-добре интересите на отделните индивиди и на обществото като цяло. Целта на законите е да създадат необходимите предпоставки, условия и среда за нашето благоденствие. Но законите могат да осигурят всичко това само при ясно осъзнаване на тяхната важност, полезност и необходимост. Само чрез процеса на тяхното прилагане от страна на субектите се гарантира постигане на добри резултати и изпълнение на поставените цели. Въпреки несъмнената необходимост и полезност на законите, не всички членове на обществото имат нужното съзнание за съзнателното им изпълнение, и от това произтича необходимостта за налагане на законите чрез принуда от институциите. Необходимо е гражданите да уважават и да се подчиняват на законите и институциите, които са овластени за тяхното принудително прилагане.

- **Добросъвестност** – изпълнение на служебните задължения винаги еднакво добре не от страх от наказание или ползата от похвали и награди, а по чиста съвест и от стремеж и желание човек да бъде полезен. Формирането на тази добродетел става чрез възпитание и самовъзпитание в дух на неогоистично служене на обществото. Ако основният мотив на военнослужещия не е призиванието да служи на своето Отечество, а на първо място са материалните подбуди, рискът от недобросъвестност нараства. Историята показва, че ако обществото продължително и системно не удовлетворява материалните и социалните нужди на военнослужещите, липсата на здрави морални устои у тях може да доведе до две изключително опасни форми на недобросъвестност – формално “изпълнение” на задълженията или организирана силова намеса на военнослужещите във вътрешната политика. Докато втората форма е относително рядка, първата се среща изключително често – притиснати от трудното ежедневие, при липса на перспективи, алтернативи и важна обединяваща кауза, много хора фокусират ума си изключително върху своето собствено “оцеляване” и изобщо не се интересуват от стоящите пред колектива и обществото задачи. Тази форма е и по-опасна поради своята незабележимост – често няма сигурен начин да се разберат субективните причини за ниската ефективност. Възпитанието и изграждането на ценностна система е продължителен процес и ролята на командирите и началниците в него ще нараства. Това е обусловено от необходимостта да бъде компенсирано влиянието на отрицателните тенденции в качеството на възпитанието в голяма част от семействата и училищата.

- **Лидерство** – личностно качество, позволяващо на командира (началника) да реализира процеса на упражняване на влияние върху хората в една организация чрез осигуряване на смисъл, насока и мотивация на тяхната съвместна дейност, с цел – изпълнение на мисия (задача) и усъвършенстване на организацията. Лидерите осигуряват възгледа и основните насоки за

дейността на хората в организацията. Те формират ценностната система и етичния климат в нея. Дейността им се подхранва от всеобщото доверие и готовност на подчинените да изпълнят поставените задачи и мисията на организацията. Изразява се в умението на началниците на отдели да организират и ръководят цялостната дейност в посока към осъществяване на поставените цели, като осигуряват такава работна среда и атмосфера при която всеки от личния състав на отдела осъзнава задълженията и отговорностите си и съзнателно участва в работата за постигане на общите цели. Необходимо е ясно да бъдат разграничавани понятията ръководство (ръководител) и лидерство (лидер). В първия случай чрез механизмите на планирането, организацията на труда, кадровото осигуряване и механизмите за вземане на административни решения, се заставят хората да постигнат набелязаните цели. Във втория, - чрез създаване на подходящ възглед, ценностна система и етика в организацията, се мотивират хората да желаят и активно (неформално) работят за постигане на целите.

- **Прозрачност в работата** – стремеж във всеки един (военнослужещ и цивилно лице) да спазва общоприетите правила, произтичащи от ръководните документи при осъществяване на ежедневната си дейност. Прозрачността в работата се заключава в използването на ясни правила и общовалидни процедури и по никакъв начин не влиза в противоречие с изискванията на принципа “необходимо е да се знае”, заложен в основите на Закона за защита на класифицираната информация и Правилника за прилагане на закона за защита на класифицираната информация. Прозрачността в работата чрез използване на стандартни процеси и процедури позволява да се подобри синхронизацията и координацията в работата както в отделното звено, така и между звената на дадено ниво, като в същото време улеснява субординацията между звената на различни йерархични нива. Минимизира се необходимостта от комуникиране по организационни въпроси, като с това се освобождава допълнителен ресурс от време и, като цяло, ускорява “НОРД” цикъла “Наблюдение – Оценка – Решение – Действие”.

- **Критичност и самокритичност** – способността след адекватно оценяване на процесите с техните обекти, субекти и взаимоотношенията между тях, да се даде становище, съдържащо оценка, не повлияна от субективизъм както по отношение на обекта на оценяване, така и по отношение на личността или институцията, пред която се дава оценката. Критичността трябва винаги да бъде градивна, а не деструктивна – тя трябва не само да констатира проблемите, но и да посочва възможните пътища за преодоляването им. Трябва винаги да се държи сметка за личните чувства и достойнство на критикувания, защото при поднасяне на фактите по неподходящ начин и при демонстриране на враждебно отношение той може да бъде силно де мотивиран в по-нататъшната си работа и да се създадат отрицателни настроения в колектива, което винаги е в ущърб на работата.

Естеството на щабната работа и наличните времеви и човешки ресурси често не позволяват пълна проверка на всичко, което е делегирано за

изпълнение на други, ето защо от особена важност е човек да проявява критичност към самия себе си и към своята дейност. Самокритичността позволява откриване и отстраняване на слабостите още в процеса на тяхното възникване, като се избягват вредните последствия за работата и за изпълнителя. Да бъде проявена самокритичност обаче не винаги е толкова лесно, колкото изглежда – първо трябва да “ампутираме” собственото си чувство за непогрешимост, за да не се стига до парадокса “да харесваме собствените си грешки все повече и повече”.

- **Трудолюбие** – качество на човешкия характер, осигуряващо постоянство на усилията за постигане на поставените колективни и лични цели. Прилагането му е необходимо не само в процеса на работа, но и в процеса на самоусъвършенстване, защото необходимите за справянето с работата личностни качества и добродетели се формират преди всичко с неуморен труд и постоянство. Трудолюбието се различава от готовността за усилената работа или полагане на извънреден труд в случай на нужда. Усилената работа на личния състав позволява компенсиране (в известна степен и за ограничени периоди от време) на дефицита на определени ресурси и способности, но прекомерното използване на този компенсаторен механизъм от ръководителите не е желателно, тъй като системното му използване при отсъствие на важни обективни причини за това води до демотивация на личния състав, и крайните резултати често са различни от очакваното. За разлика от случая с готовността за усилената работа, при трудолюбието мотивът не е конкретна необходимост, а осъзната вътрешна потребност, превърната в навик. При трудолюбието ресурсът е неограничен поради наличието на емоционална обвързаност с процеса на работа, а не само с нейната крайна цел.

- **Непрекъснатото подобрене в работата** – представлява непрекъснат стремеж към самоусъвършенстване и трябва да бъде основен принцип в работата на всички военнослужещи и цивилни лица от организационната единица. Този стремеж е необходима предпоставка за развитието и прилагането в практиката на всички горепосочени личностни качества и добродетели. Без необходимата лична мотивация на всеки член на колектива всичко си остава само суха теория, от която не може автоматично да произтече повишаване на ефективността на работата. Това зависи в голяма степен от лидерските способности на съответния ръководител, но си остава личен стремеж, и без личното активно участие на обекта на възпитателния процес не може да бъде формиран.

Всички длъжностни лица от управлението на НВУ”В.Левски” в своята работа са длъжни да се ръководят от определени **етични принципи и норми за поведение**.

### **1. Принципи на успеха:**

- ясна цел
- самодисциплина посредством контрол над емоциите
- самовнушение за постигане на целта
- сила и воля, действаща активно – целенасочено

- контролирано внимание
- лична инициатива
- творческо въображение
- действена вяра.

## **2. Кодекс на офицера.**

Офицерът трябва:

- Да бъде смел, но да не се „пали”.
- Да бъде бърз, без да бъде прибързан.
- Да бъде деен, без да бъде лекомислен.
- Да се подчинява, без да се унижава.
- Да е благороден, без да е горделив.
- Да е непринуден, без да се преструва.
- Да бъде твърд, без да е твърдоглав.
- Да бъде скромен, без да е лицемер.
- Да бъде съсредоточен, без да е педантичен.
- Да бъде приятен, без да е несериозен.
- Да бъде благоразположен, без да е коварен.
- Да бъде проникателен, без да хитрува.
- Да бъде услужлив, без да е користолюбив.

## **3. Идентичност на субекта:**

- Кой съм аз.
- Как съм свързан с обществото.
- Представата за възможност.
- Как ме виждат другите.

## **4. Личната индивидуалност на отделния субект включва:**

- поставяне на ясна основна цел
- мотивираност да действа постоянно за постигането на тази цел
- двигателно ядро, притежаващо силата за постигане на целта
- увереност в себе си
- самодисциплина
- упорство, опиращо се на волята за победа
- развито въображение, съзнателно управлявано и насочвано
- навик да взема бързо и категорично решение
- навик мнението да се опира на известни факти, а не на предположения
- навик да се дава повече от себе си
- способност да се вдъхва ентузиазъм и да се контролира
- добре развит усет за детайлите
- способност да се приема критика без негодувание
- познаване на десетте основни мотивиращи фактора у човека
- способност за съсредоточаване на вниманието само върху една задача
- поемане на пълна отговорност за собствените си действия
- готовност за поемане цялата отговорност за грешките на своите подчинени;



- търпеливост към подчинените и сътрудниците
- признаване на достойнствата и способностите на другите
- неизменно положителна психическа настройка
- умение за прилагане на вярата си в практиката
- навик да се довършва всичко докрай
- навик да се набляга на изчерпателността и цялостното изпълнение, а не на бързината
- надеждност.

#### **5. Ползата от поражението.**

- Поражението разкрива и премахва лошите навици, освобождавайки енергията на човека за новото начало с по-добрите привички.
- Поражението замества суетата и високомерието със скромност, подготвяйки условията за по-хармонични взаимоотношения.
- Поражението кара човек да анализира преимуществата и недостатъците си във физически и духовен план
- Поражението укрепва човешката воля, предизвиква я към по-голямо усилие.

#### **6. Пазете се от тези навици:**

- бедност
- въображаеми болести
- леност
- завист
- алчност
- суета
- цинизъм
- безцелна инертност
- раздражителност
- отмъстителност
- ревност
- непочтеност
- арогантност
- садизъм.

#### **7. Създайте си тези навици:**

- **Ясна цел** – тя Ви прави будни, изобретателни, ентузиазирани и укрепва волята Ви.
- **Вяра** – нека умът Ви е изпълнен с положителни идеи. Изчистете от него всички отрицателни въздействия и страхове. За това е нужна самодисциплина.
- **Лична инициативност** – може би отначало ще трябва да си налагате да правите неща, които не са Ви наредили. Ако проявявате упоритост обаче, бързо ще свикнете.
- **Ентузиазъм** – не забравяйте, че целта Ви е контролиран ентузиазъм. Ще искате да сте в състояние да го задействате или изключите по свое желание, защото когато е неуместен, той може да бъде истински опасен.
- **Самодисциплина** – това е цикличен процес: колкото повече я

упражнявате, толкова повече самодисциплина ще имате.

- **Полагане на допълнително усилие** – започнете веднага като направите нещо, за което не очаквате да Ви възнаградят. Всеки ден давайте повече от себе си, ако трябва и с усилие, а скоро усилието ще бъде заличено от навика.

#### **8. Оценка на усилията включва:**

- Поставете си ясна цел.
- Създайте си двигателно ядро от съюзници.
- Изградете се като магнетична личност.
- Използвайте действената вяра.
- Давайте повече от себе си.
- Създайте си лична инициативност.
- Изградете си положителна психическа настройка.
- Овладейте ентузиазма.
- Спазвайте самодисциплина.
- Мислете прецизно.
- Контролирайте вниманието си.
- Вдъхновявайте към работа в екип.
- Учете се от неуспехите и пораженията.
- Развивайте в себе си творческо проникновение.
- Грижете се за здравето си.
- Планирайте времето и парите си.
- Използвайте космическата си сила на привичността.

#### **9. Положителните черти на приятната личност са:**

- позитивна психическа настройка
- толерантност
- будност
- учтивост
- “честна игра”
- искреност
- чувство за хумор
- смирение
- обич към хората
- гъвкавост
- тактичност
- личен магнетизъм
- приятен тембър
- контрол върху изражението на лицето
- усмивки
- ентузиазъм
- контрол върху темперамента и емоциите
- търпение
- подходящо облекло.

#### **10. Правила за проверка на началника.**

##### **А. Показатели за организиран началник:**

- не показва своите проблеми и грижи
- следва дневната програма
- организира своето време
- активен е и взема бързи решения
- работи през цялото време
- обикновено напуска офиса навреме
- знае как да постави задачи на подчинените си
- използва почивните дни за своето семейство и за възстановяване
- взема участие в социални дейности
- идва на работа отпочинал и ободрен
- взема си годишния отпуск редовно
- има доверие на своите подчинени
- отсява полезната информация
- събира информация редовно и периодично
- предпочита работата в тим
- подготвя се за срещи и вземане на предварителни решения
- свиква срещи редовно
- отсява важните въпроси и проблеми
- грижи се за своето професионално развитие.

#### **Б. Показатели за неорганизиран началник:**

- има много документи на неговото бюро и е винаги зает с нещо
- хаос на бюрото му
- няма време дори за обяд
- напуска офиса късно и винаги с много документи в чантата
- не следва работната схема
- не си взема годишния отпуск редовно
- никой не знае защо той има толкова много работа
- редовно закъснява на събирания
- не предпочита работата в тим
- предпочита мотото “незаменим”
- работи сам и поема всички отговорности
- винаги бърза
- обикновено отменя срещите
- няма време за телефонни обаждания
- няма време за своите подчинени
- не вярва на хората и подчинените си
- среща се поотделно с подчинените си
- получава информация отвреме-навреме
- няма време за подготовка и вземане на решения
- не работи върху самоусъвършенстването си.

#### **11. Задачи на началника:**

- да покаже целта и важността на срещата
- да подготви материалите и въпросите, които ще бъдат дискутирани
- да е готов за сътрудничество с хора, които могат да помогнат в подготовката и постигането на целта на срещата (добре е да се избера

опитни и квалифицирани сътрудници)

- да осигури опитен лектор
- да провери дали всички материали за покани и срещи са изпратени

на участниците

- да осигури подходяща конферентна зала
- да определи човек, отговорен за срещата
- да информира обществените организации за срещи (ако е необходимо).

#### **12. Задачи на участниците:**

- да бъдат навреме и активно да участват в срещи
- да следват дневния ред на срещата
- да избягват дълги дискусии
- да осигурят колкото се може повече участници в срещата
- да се накарат всички участници да действат активно по време на срещата, без да се провокират ненужни дискусии
- да се накарат всички участници да уважават мнението и заключенията на другия
- да се направи така, че всеки участник да има мнение или становище за конкретен проблем
- да се подходи към неразрешени проблеми с въпросите: „кой”, „защо”, „как”, „кога”, „къде” и „с какво”.

**Спазването на посочените етични норми за поведение, принципи и правила за поведение са ключът към решението на всеки проблем.**

## **Раздел 2**

### **Управленска философия и стил на работа**

#### **Организации и организационни модели.**

Организациите са сложни човешки общности, създадени с определени специализирани и ограничени цели и задачи, и се характеризират с безлични отношения, постоянна и поддържана съвместна дейност. Те са интегрирани с други организации и вътре в по-големи социални системи и са зависими от взаимодействието с тях и от протичащите информационните потоци.

Характерно е за формалните организации, че имат:

- установени предварително дефинирани цели
- правила
- структури.

Държавните организации, освен гореизброените черти, имат и допълнителни специфични черти:

- компетентност
- статут
- властови правомощия.

Формалните организации притежават следните характеристики:

- **име** – всички организации имат имена, с които се идентифицират;
- **седалище** – място, където се намира ръководството на организацията;

- **цели** – всички организации имат цели, за чието постигане те са създадени и функционират. Различието между организациите се основава предимно на различието в техните главни цели. Някои организации са предназначени да осъществяват управление и администрация на определени сектори на обществото, за да максимизират националното богатство и да обслужват гражданите. Други организации имат за своя основна цел да реализират печалба, трети организации са създадени да защитават интересите на своите членове и т.н.

- **правила** – всички организации се управляват по правила и предписания. Те могат да бъдат писмени, устни или приети за известни. Най-важните и основни правила и принципи на устройство, дейност и поведение са отразени в статут, устав, общи правила или правилник на организацията.

- **структура** – организациите имат определена структура, която определя положението на ръководителя, мястото на съставлящите я звена и нива, както и отношенията между тях. Повечето от формалните организации имат йерархическа структура. На върха на организацията стои ръководителят, а на най-ниските нива – чиновниците и изпълнителите. Между тях може да има множество равнища на власт, верига от команди, линии на отговорност и комуникационни канали.

- **длъжности** – вътре в организацията всеки има своя длъжност, която трябва да изпълнява. За всяка длъжност съответства длъжностна характеристика.

- **отношения на права и отговорности** – те посочват веригата на разпоредителство, която дава възможност да бъдат вземани решения и да бъдат изпълнявани функциите и дейностите в организацията.

- **власт** – властта в организациите обикновено е в ръцете на тези, на които законът или други нормативни актове са предоставили правото да вземат решения. В различните организации това става по различен начин.

- **документация** – всички организации имат определен метод и техника за документиране на своите дейности. За държавните административни организации съществуват нормативни изисквания за поддържане и ползване на определена документация.

Съществуват различни **модели на функциониране на организациите**: **отворен** организационен модел, **затворен** организационен модел и **“новата традиция”**, която представлява опит да се обединят първите два модела.

**Отвореният организационен модел** се прилага повече в стопанската администрация, отколкото в публичната администрация, и се характеризира със следните черти:

- нерутинни задачи настъпват в нестабилни условия;
- специализираните познания и умения допринасят и се използват при общите задачи;
- определено е какви трябва да бъдат резултатите от работата (не самата работа, както е при затворения модел, а крайния резултат);

- конфликтите в организацията се уреждат и разрешават в отношенията между хората чрез взаимодействието между сътрудниците в организацията;

- набляга се на „отхвърлянето на отговорност”, т.е. не се прилага формално описание на работата и длъжностните характеристики с цел да се постигнат условия, при които всички членове на организацията да участват във всички организационни проблеми и задачи;

- чувството за отговорност и лоялност е насочено към организацията като цяло;

- организацията се възприема като флуидна мрежеста структура;

- знание и информация може да има навсякъде в организацията (всеки знае нещо важно относно организацията, но никой, включително ръководителят и главният изпълнител, не знае абсолютно всичко);

- взаимодействието между хората в организацията се осъществява и е насочено както по вертикала, така и по хоризонтала (всеки взаимодейства с всеки);

- стилът на взаимодействие е насочен към постигане на изпълнението – „съвет” и „консултация” заместват командата и се характеризират с „мит за сътрудничество”, който обхваща и най-явните отношения на власт и подчинение (например фамилиарниченето на малко име се приема за необходимо, защото поддържа представа за близост между колеги, между началници и подчинени, като създава „по-приятелски” отношения в организацията);

- набляга се на изпълнението на задачите и на качеството на действията по това изпълнение;

- престижът и авторитетът са „екстернализирани”, т.е. личният статус в организацията се определя главно от професионалните умения и репутация на съответния човек.

**Затвореният организационен модел** разглежда организацията като високоефективна “затворена” и самодостатъчна система, разполагаща с възможности да постига своите цели независимо от състоянието на външната среда и влиянието на нейните системи и има най-голямо въздействие върху концепциите за организациите в публичната, и по-специално - в държавната администрация.

Моделът е известен под много имена – йерархичен, бюрократичен, формален, рационален и механистичен. Той има три разновидности, които са се проявили в теории: „класическа” или „бюрократична теория”, „научно управление” (научен мениджмънт) и „административно управление” (понякога наричано още „общо управление”). Това са формалните теории, съществуващи в организационната наука.

**Характерни черти на затворения организационен модел са:**

- рутинни задачи – възникват при стабилни условия;

- специализация на задачите (разделение на труда);

- средствата и начините за извършване на дадена работа са определени, предварително фиксирани и регламентирани;

- конфликтът вътре в организацията се урежда, решава и разрешава от „върха”, т. е. от най-високото ниво в организацията;
- отговорността е определена (конкретната задача е определена чрез формално описание на работата и отговорността за извършването на конкретната задача е ясно очертана – кой трябва да извърши работата и кой отговаря за извършването на работата);
- основното чувство на отговорност и лоялност е насочено към бюрократичното подразделение, в което е разпределено и работи съответното лице (към отдела, службата, звеното);
- организацията се възприема като йерархична структура – структурата изглежда като пирамида;
- информация и знание се натрупва и е достъпно само във върха на пирамидата (т. е. единствено главният ръководител, главният изпълнител знае всичко);
- взаимодействието между хората в организацията се осъществява във вертикална посока (всеки получава заповеди от горе и дава заповеди надолу);
- начинът на взаимодействие е насочен към командване, подчинение и ясни отношения на висшестоящ – нисшестоящ – линия на власт-подчинение;
- набляга се на лоялност и подчинение към по-висшестоящите по ранг и към организацията като цяло;
- престижът (авторитетът) е „интернализиран”, т. е. личният статус в организацията се определя до голяма степен от длъжността и ранга на съответния човек.

Като всеки модел и затвореният организационен модел представлява “идеален тип” на организация. Идеален тип е това, което една организация (или друго явление) трябва да бъде и се опитва да бъде. След като е известен моделът, ние можем да предскажем с приблизителна точност как организацията или явлението вероятно ще се държи, ще действа. Организацията от затворения модел в голям брой от случаите отговаря на дванадесетте характеристики. Това не означава, че всяка конкретна организация от този тип на практика притежава всичките 12 качества или че те се проявяват точно по предложения в списъка вид.

Според формалните теории на организационната наука съществуват следните **школи на затворения организационен модел**:

**1. Класическа или бюрократична теория** – формална организационна теория, според която характерните черти на затворения модел са:

- йерархичност
- професионализъм – повишението в службата се основава на професионални заслуги и умения
- съществува служебна кариера
- опора върху и използване на установени правила и процедури
- безличност на отношенията между професионалистите.

Най-изтъкнатия представител на тази школа - немският социолог Макс

Вебер предписва следните основни елементи за „идеалната” бюрократична организация:

- разпределение на работата и функционална специализация в съответствие с вида и целта и с ясно очертани сектори на действие и правомощия, които ограничават всяка работна единица и са предназначени да предотвратят застъпването и дублирането на функциите;

- йерархия – ясна вертикална „линия на командите”, в която всяка единица е подчинена на горестоящата и е висшестояща (командна) по отношение на долустоящата;

- формално очертани правила и процедури, предназначени да осигурят стабилност, предвидимост и безличност (безпристрастност) в бюрократичните операции, чрез което да осигурят еднакво третиране на всички, които работят или имат отношение с организацията, както и да осигурят изпълнението на задачите;

- поддържане на архивна и друга документация с цел да се осигури, че предприетите действия са в съответствие едновременно с конкретната ситуация и с минали действия и правила на организацията при подобни обстоятелства;

- професионализъм – означава, че служителите в организацията са: а) назначени (не избрани) на основание техни качества и умения, свързани с работата (а не с някакви други критерии, например политически); б) на основна работа и с перспективи в кариерата; в) платени с редовна заплата и им се осигурява пенсия за прослужено време.

**2. Научно управление (научен мениджмънт)** – организационна теория, използвана доста широко в индустрията и бизнесшколите, възникнала в резултат от необходимостта да се подобрят ефективността и ефикасността на организацията, за да се повиши продуктивността. Различава се от класическата теория както по фокуса на изследванията си (частната индустрия), така и по включването на „наука” в мениджмънта, която предлага определени етапи и процедури за прилагане (докато абстрактният бюрократичен модел на Вебер не предлага никакви специфични конкретни процедури или операции за функциониране на модела). Има четири основни принципа (върху които са разработени другите положения в теорията):

- ефективност на производството – постигането на максималния възможен резултат от вложените ресурси и усилия;

- рационалност в работните процедури – работата е организирана в най-тясна връзка с поставените цели;

- продуктивност – постигане и поддържане на най-високите възможни нива;

- печалба – единствена цел за всеки в организацията.

Въпреки че е разработен за нуждите на частния сектор, мениджърският подход днес широко се използва и в публичната администрация и се оценява като важно средство за извършване на административната реформа в нашата страна.

**3. Административно управление** (понякога наричано още „общо



управление” или „принципи на администрацията”) – занимава се специално с организацията на администрацията. Тази теория предполага, че администрацията винаги си е администрация, независимо от това къде функционира (стопански организации, държавни органи или обществени организации), откъдето идва наименованието „общо управление”. Тя се съсредоточава върху откриването и дефинирането на управленски принципи – „принципи на администрацията”, които могат да бъдат прилагани навсякъде. Веднъж установени, административните принципи би следвало да работят във всеки вид административни институции. Дефинирани са седем принципа на администрацията: планиране, организиране, управление на персонала, ръководство, координация, отчет и финансиране.

Основните характеристики на административното управление са:

- единство на командата – ръководство от един ръководител на всяко ниво на организацията и един ръководител на върха на структурата;
- йерархия – вертикално ръководство с ясно очертани линии на командите;
- функционална специализация при разпределението на труда – предметната специализация е средство за повишаване на ефективността;
- тесен обхват на контрола – всеки ръководител е отговорен за дейността на определен брой подчинени (отново в интерес на ефективността и ефикасността на работата);
- власт, съответна на отговорността – всеки ръководен администратор, който е отговорен за дейността на определено организационно звено, е снабден с необходимата власт да ръководи дейността на тази организационна единица;
- рационално организационно устройство – в съответствие с функциите и целта на организацията, географското ѝ местоположение, изпълняваните дейности, обслужваните лица (клиентелата). определен вид се избира с оглед да се максимизира ефективността и ефикасността на изпълнението.

Дефинирани са и четири начина за обединяване на работата на отделните звена в организацията:

- чрез обслужваната цел (вертикална организация)
- чрез използваните процедури (хоризонтална организация)
- чрез лицата и обектите, които са обслужвани
- чрез мястото, където услугата се извършва и предоставя.

От сравнителния анализ на двата организационни модела се вижда, че **затвореният организационен модел** е предвиден да действа в стабилни, повтарящи се рутинни условия, докато **отвореният организационен модел** е предвиден да действа в нестабилна, променяща се обстановка, която поднася изненади. Затвореният модел е изграден върху идеята за високо разумна, ефикасна и рационална бюрокрация (администрация), която е в състояние да постигне целите си независимо от неорганизираното общество, което се вихри извън нейните очертания. Оттам идва и наименованието му “затворен”,

защото той е ограничен и удовлетворен от това, което се намира вътре в организацията. От своя страна, отвореният модел вижда организацията в аспекта на един комплекс от взаимно свързани и взаимодействащи си организации, които съществуват в обществото, което само по себе си представлява серия или система от организации. Според отворения модел няма нерационално и неорганизирано общество „някъде отвън”, което съществува независимо извън границите на организацията. Моделът е „отворен”, защото вижда организацията в нейната връзка с другите организации и с обществото като система от организации. Смесеният модел или „новата традиция” се опитва да съчетае предимствата на затворения и отворения модел в съответствие с новите условия и новите цели на различните организации.

За дейността на НВУ „Васил Левски” е приет затвореният организационен модел, който е предвиден да действа в стабилни, повтарящи се рутинни условия.

**Чл. 15.** Съществуват следните структури на управление на дейността на организациите:

**15.1. Линейна структура** – характерно за нея е прякото въздействие върху производствения цикъл, при което всички управленчески функции се изпълняват от едно лице. Всеки подчинен има само един ръководител. Това е класическата пирамидална структура на управление. Обикновено тя не съществува в своя чист вид, а като линейно–функционална или линейно–щабна управленческа структура. Последната предполага наличието паралелно на линеен и щабен апарат. Линейното ръководство се осъществява от определен ръководител, отговарящ за функционирането на подчинената му система в цялост. Освен преките му заместници, подчинени са му и специалисти от различен профил, които влизат в състава на органа на управление и осигуряват управление по дадена функция. Управляващите по линията на съподчинение са отговорни за определенията на хората, въввлечени в основната функция на фирмата, а другите - функционалните ръководители (декани) са отговорни за установените стандарти. За разлика от функционалната структура при линейната структура има по-пълна координация между функционалните служби на всяко равнище. Тази структура води до относителен ръст на управленческия персонал, но за сметка на това обезпечава координация на производствените потоци и запаси от незавършено производство, което е особено необходимо при масовото производство. За първи път тази система е приложена през 1857 г. от американската фирма ”Пенсилвания рейлорд”.

Основното при линейно–функционалната структура на управление е рационализиране на процеса на управление по основни функции. За всяка функция се формира система от служби, пронизващи от горе до долу цялата фирма. Тази форма предполага висока компетентност на специалистите и е особено удобно при изпълнение на рутинни задачи, които не изискват чести контакти между различните служби по приемането на управленчески решения. Предимство е и това, че се съкращава дублирането на функциите в

апарата на управление. Съществуват обаче и съществени недостатъци на линейно-функционалната структура на управление. Тя е трудно приспособима. Предаването на информация между функционалните звена е затруднено и забавено, което дава влияние върху бързината и ефективността на взиманите управленчески решения. Проблемите се обсъждат по цялата йерархична структура, за да бъдат решени проблемите от функционален характер, те трябва да се обсъждат вътре в подразделенията. След това информацията се предава на по-високо равнище. Това води до нарастване обема на работа и затруднява координацията между отделните звена. Освен това, съществува реална възможност от предаване на преиначена информация - с цел да се защитят конкретните интереси на отдела. Поради това качеството на решения на висше управленско равнище се определят не толкова от компетентността на самите ръководители, колкото от надеждността и достоверността на предадената информация.

Ръководителите на средно равнище имат възможност да влияят на решенията на висшето ръководство в свой интерес или в интерес на службата им. Различните функционални звена общуват трудно. Поощренията, премиите и издигането на хората отчита способността за изпълнение на функциите вътре в подразделението, а не толкова обезпечаването на общия краен резултат на фирмата. Оптимумът в приемането на решения се обезпечават на функционално, а не на фирмено равнище. Ръководителите на функционалните звена избягват поемането на голям риск и отговорност, което прави фирмата неадаптивна на околната среда. Линеината структура има предимства при масовото, крупно серийно производство, когато основната част от заетите са производствени работници. Тя е подходяща при икономики от разходен тип, когато производството е невъзприемчиво към научно-техническия прогрес.

**15.2. Функционална структура** – гради се на основите на функционални организационни отношения между структурните звена на различни нива, реализиращи една или друга функция и провеждащи своята дейност на основата на съгласуване на формите и на методите, но нямат разпоредителен и заповеден характер.

**15.3. Матрична структура** – в началото е използвана във военното дело, като целта е била да се обединят усилията на много и различни специалности за работа над определен обект. Тя е смесена организационна форма, при която на вертикалната йерархия се натрупва някаква съвкупност от хоризонтални пълномощия, които поставят необходимостта от координация на дейността. Матричната организация е средство за организационна интеграция на разнородни видове дейности от позицията на общите цели. Тя не изпразва от съдържание разгледаните по-горе организационно-управленски структури, а по-скоро съществува вътре в тях. Прилагането ѝ не поражда повече нови подразделения и длъжности, а главно мени пълномощията и отговорността на съществуващия персонал.

**След последните организационно-щатни промени и влезлите щатове за мирно и военно време ръководството на НВУ „Васил Левски” се**

**състои от следните структури:**

Управление на НВУ “Васил Левски” в състав:

I. Командване:

- Началник;
- Заместник-началник;
- Заместник-началник по учебната и научната част
- Заместник-началник по ВВС
- Адютант;
- служба „Връзки с обществеността и културно-информационна дейност”;
- Главен юристконсулт;
- Финансов контролор;
- Комендант;
- Служба „Сигурност на информацията”;
- регистратура за класифицирана информация;
- регистратура „НАТО”;
- регистратура за криптографски материали.

II. Отдели и отделения:

- Отдел „Личен състав” – G 1;
  - отделение „Окомплектоване и осигуряване на военнослужещите”
  - служба „Трудови правоотношения и обучаеми”
  - служба „Административно и документално осигуряване”
- Отдел „Учебно-научна дейност” – G 3;
  - отделение „Планиране, контрол и отчет на учебния процес”
  - служба „Управление качеството на обучение и акредитация”
  - служба „Военно обучение”
- Отдел „Логистика, планиране и управление на ресурсите” – G 4;
  - отделение „Логистика”
  - отделение „Планиране и управление на ресурсите”
  - служба „Комуникационно и информационно обслужване”
- Отделение „Финанси”;
  - звено “Счетоводен отчет на финансовите и материалните ресурси”;

Основен организатор на работата в управлението е заместник-началника на университета, а в отделите и отделенията са началниците на отдели и отделения.

Синхрон в работата се постига чрез щателно планиране както в управлението като цяло така и в отделите и отделенията. Да се организира работата в управлението – 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, 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. Всеки офицер трябва да има ясна представа какво и в какъв срок следва да изпълни лично или заедно с други длъжностни лица.

Особено старателно се разпределят между офицерите такива основни задачи, като събиране и обобщаване на данните за обстановката; подготвяне на разчетите необходими за вземане на решение; планиране на действията; свеждане на задачи до изпълнителите и контрол за действията на изпълнителите.

Показател за високата организираност е умението на офицерите да изпълняват своите задължения творчески, като проявяват самостоятелност и инициатива, без да чакат подробни указания за начините на решаване на поставените задачи.

Управление, което се ограничава с пасивно очакване на данните за обстановката и указания от командира и по-горе стоящия щаб, винаги ще закъснява с изпълнението на своите задачи и в крайна сметка няма да осигури управлението на войските.

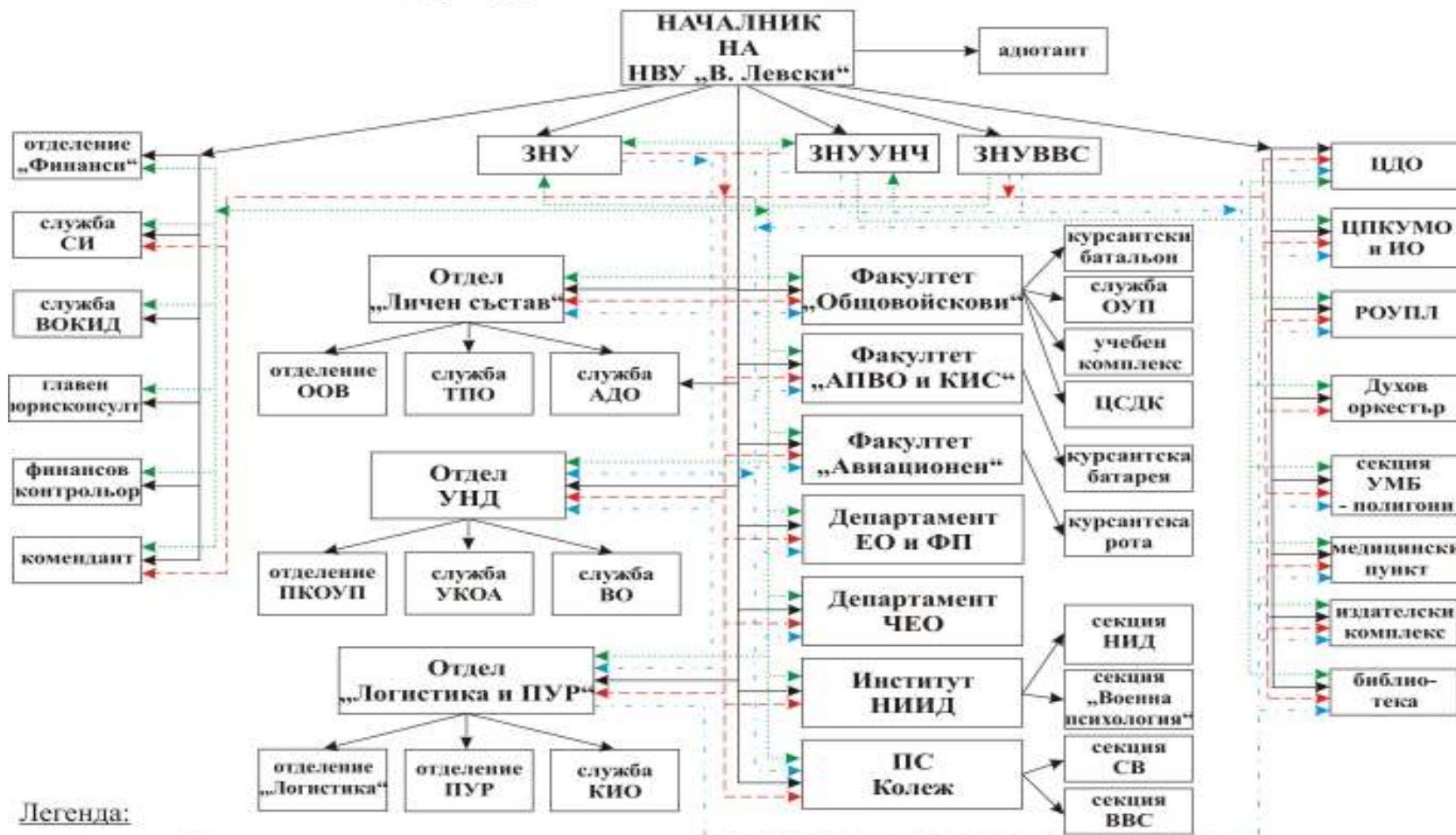
От обема, характера и съдържанието на задачите, които управлението изпълнява, зависят неговата численост и организационна структура.

Структурата на управлението трябва да бъде проста и да облекчава взаимодействието между отделите и отделенията (службите) и длъжностните лица. Колкото по-проста е организацията, толкова повече тя съответства на своето предназначение, толкова по-малко сили и време са нужни за съгласуване на въпросите и довеждане на задачите до изпълнителите, толкова по-бързо се изпълняват същите и се постига взаимозаменяемост на работещите длъжностни лица в съответното управление.

### **Раздел 3**

#### **Организационна структура, осигуряваща разпределение на отговорностите, йерархичност и ясни правила, права, задължения и нива на докладване**

### Структурна схема на НВУ „Васил Левски“



**Легенда:**

- Пряко подчинение
- - - - -> Право на разпореждане и получаване доклади за изпълнението по делегирани правомощия от Н-к НВУ
- ...> Методическо ръководство и контрол
- ...> Взаимодействие, взаимно информиране и съгласуване

Неразделна част от посочените в схемата взаимовръзки и взаимоотношения между изпълнителите при решаване на определен проблем е и изграденият алгоритъм за работа както между длъжностните лица вътре в отделенията, между отделите, а така също и между трите факултета на НВУ „Васил Левски”.

Ръководителите на структурите при поставяне задачи на изпълнителите от структурите си трябва да спазват следната последователност: **кой, какво, къде, кога, защо и как да извърши.**

При изпълнение на ежедневните си задължения, както самите те, така и техните подчинени, е необходимо да спазват определени **правила**. Прилагането им от теория на практика по същество е и ключ към решаването на всеки проблем в НВУ „Васил Левски” - гр. Велико Търново.

Тези правила са:

- **Бъди експерт**
- **Казвай мнението си**
- **Предлагай варианти за решения, водейки се от мотото “Мисли глобално, действай локално”.**

## **ГЛАВА II УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА**

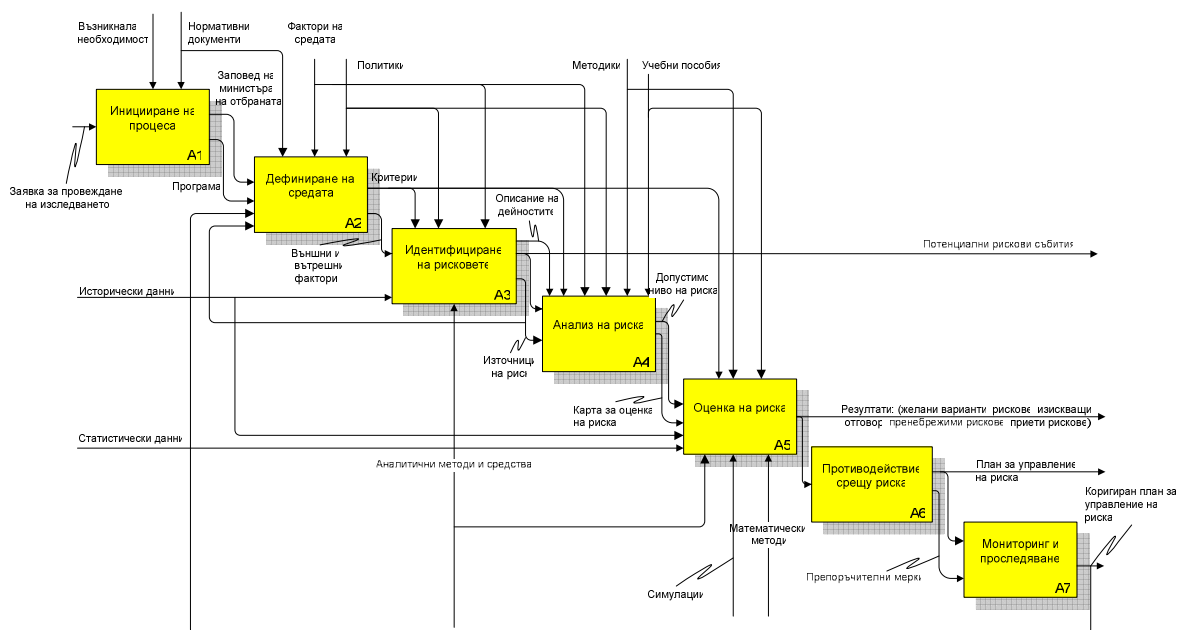
### **Раздел 1 Стратегия за управление на риска**

**Чл. 16. (1) 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.

- А4 - 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.

- А5 - 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 последициите (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.

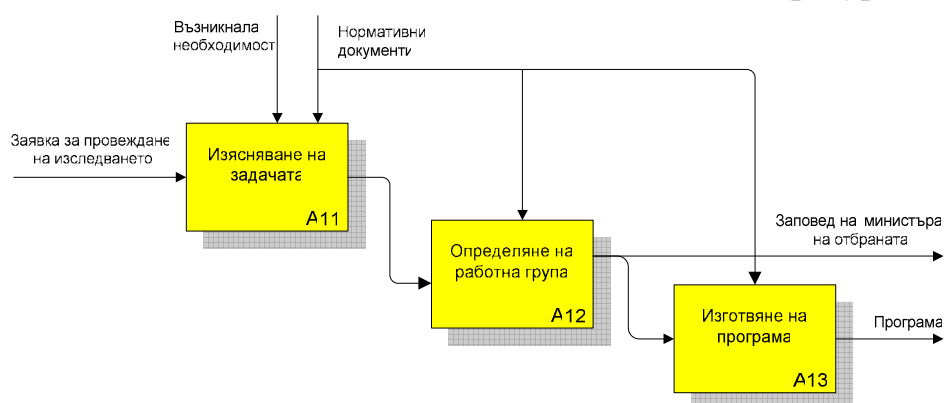
**Чл.16.1. Инициране на процеса – А1**

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” (А1)

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.

**Чл.16.1.1. Изясняване на задачата - А11**

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 .

#### **Чл. 16.1.2. Определяне на работна група - А12**

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.

**Чл.16.1.3.** Изготвяне на програма - A13

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

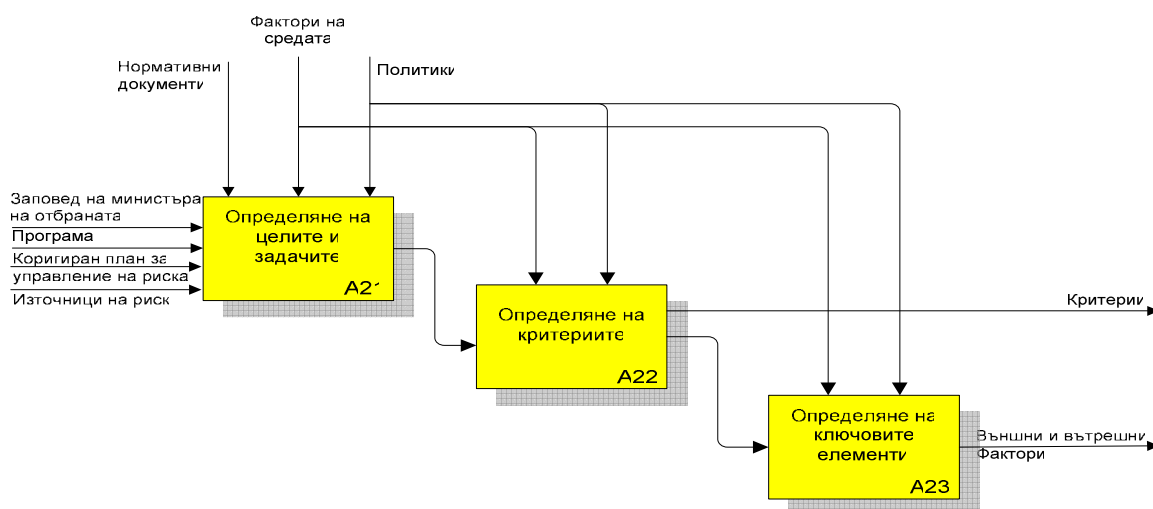
Програмата служи за ръководство на работната група за извършване на изследването и за мониторинг на процеса, свързан с изпълнението на изискванията към резултатите и сроковете. Програмата е сборен документ и е предназначена преди всичко за отдадения в заповед екип. Документът трябва да съдържа задължителния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

**Чл. 16.2.** 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 А21 – „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 под дейност от етапа „Дефиниране на средата” е А22 - „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” - А23 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 .

#### **Чл.16.3. 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.

#### **Чл.16.4. 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) Таблици за описание на риска
- (9) Други методи по преценка на ръководството.

## **Раздел 2**

### **Методи на управление на риска**

#### **Чл. 16.5. 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:

**Чл. 16.5. (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.

**Чл. 16.5. (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.

**Чл. 16.5. (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.

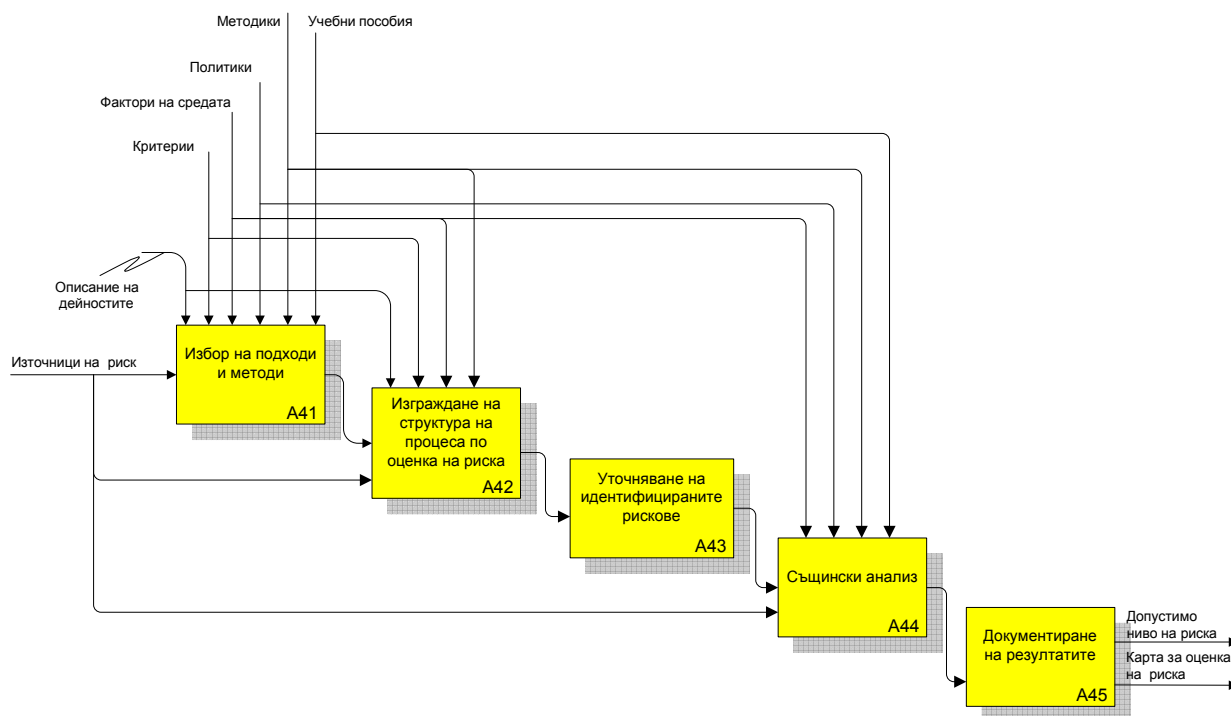
#### **Чл. 16.6. Анализ на риска – А4**

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)

#### Чл. 16.6.1. 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/.

#### Чл. 16.6.2. 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.

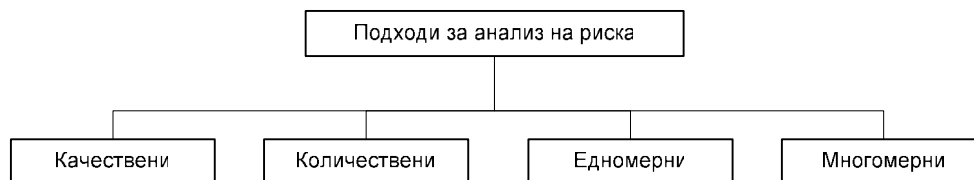
Най-общо нивата на оценяване на риска могат да бъдат:

- 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.

#### **Чл. 16.7. 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 анализираниите 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 последиствия;

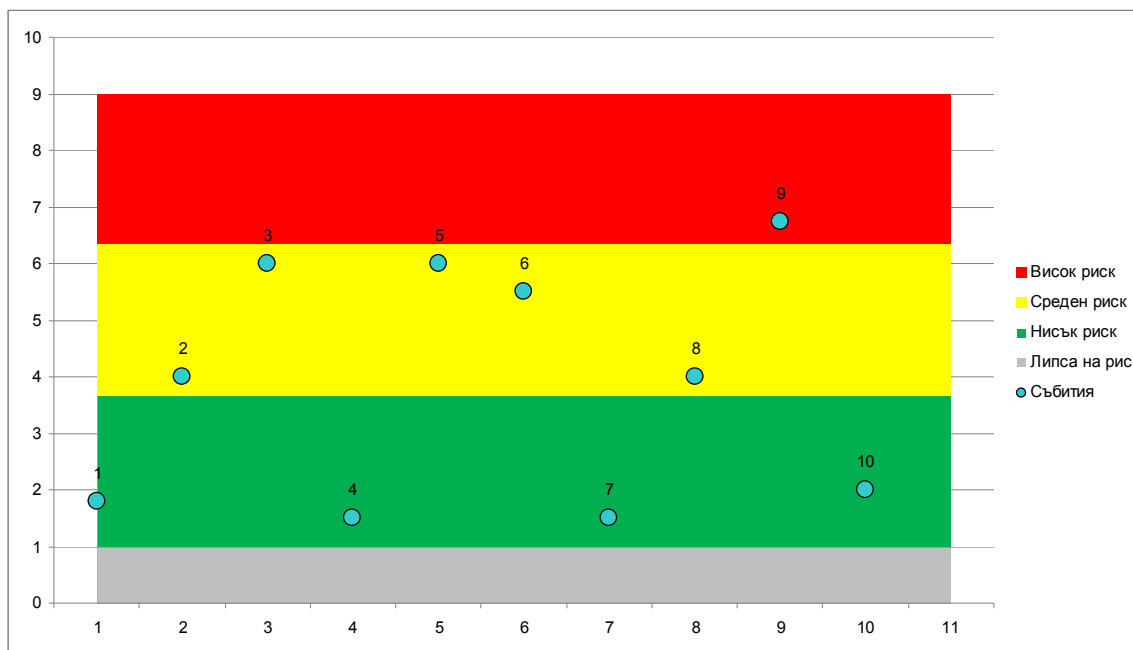
– **отхвърлени рискове** – тези, които са определени като несъществени или като несъществуващи за конкретната организационна дейност (графиката на безразличие от фигура 6);

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

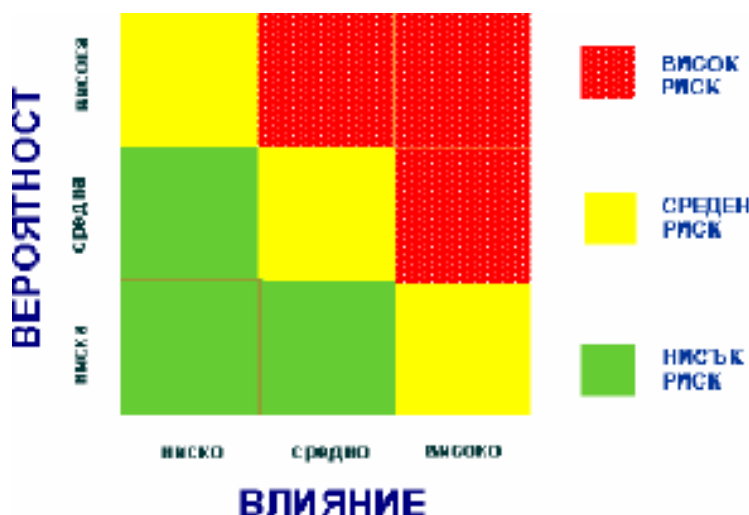
В някои случаи рискът може да бъде толкова висок, че да изисква преоценка на реализируемостта на дейността като цяло. Наличието на подобни рискове трябва да се подчертава изрично в докладите пред началника на НВУ.

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.

$$O_c = \frac{P(1,2,3) \cdot \sum_{i=1}^{i_{\max \in}} E f_i}{\sum_{i \in} 1}$$



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.

#### **Чл. 16.8. 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.

**Чл. 16.9. 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 правоимащите.

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.

#### **Чл. 16.10. Мониторинг и проследяване – А7.**

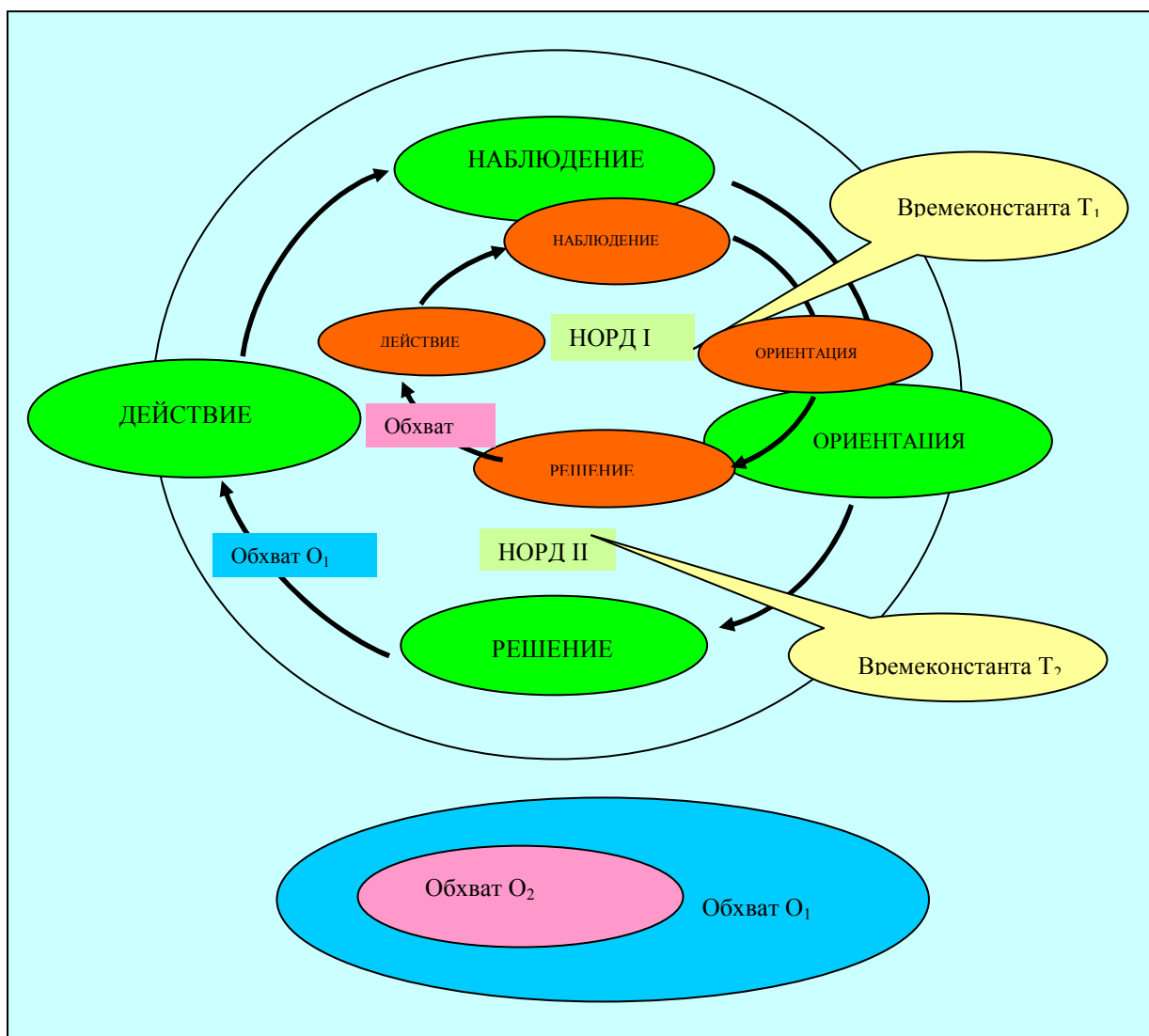
Асоциираният риск може да се промени под въздействието на нови външни и вътрешни фактори. Затова от съществена важност са непрекъснатото наблюдение и редовният преглед на действията, свързани с неговото управление. Честотата на прегледите на риска зависи от мащаба, обхвата и продължителността на организационната 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.

### Раздел 3

#### 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 органи<sup>1</sup>. 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 подчинените<sup>2</sup> 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 цикъл<sup>3</sup> 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 дъното<sup>4</sup>. 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 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

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

<sup>2</sup> От върха на пирамидата към нейната основа при единоначалието.

<sup>3</sup> Полковник Джон Бойд - развития по-горе цикъл (метод) на НОРД.

<sup>4</sup> Стратегическо ръководство (лидерство). Цветан Семерджиев

моменти: „Инициране на процеса” (стъпка А1<sup>5</sup>) и „Дефиниране на средата” (стъпка А2<sup>6</sup>) - това са първите две стъпки от предложението по-горе модел. В НВУ „В. Левски” е избран пътят 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 глобалното<sup>7</sup> 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 сформирание на 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 резултатите и сроковете. Програмата е ръководният документ и е предназначена преди всичко за отдадения в заповед екип.

„Дефиниране на средата” е вторият момент от етапа „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

<sup>5</sup> Подстъпки А1.1 Изясняване на задачата А1.2 Определяне на групата А1.3 Изготвяне на програма

<sup>6</sup> Подстъпки А2.1 Определяне на целите и задачите.

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

<sup>7</sup> Общи, всеобщи данни.

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” (А3<sup>8</sup>) и „Анализ на риска” (А4<sup>9</sup>) - 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 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

---

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> 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.

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 „(A5<sup>10</sup>) и „Противодействие на риска.” (A6<sup>11</sup>)

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

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.

<sup>10</sup> Оценяване на рисковете, градиране на рисковете, разглеждане на толерантността към риска, разглеждане на законите и другите изисквания.

<sup>11</sup> 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 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”/А7<sup>12</sup>/ 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<sup>13</sup>.

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

<sup>12</sup> 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.

<sup>13</sup> Оценка на остатъчен или първичен вторичен риск.