

# УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА - ГАРАНЦИЯ ЗА СИГУРНОСТТА И ПРОСПЕРИТЕТА НА МАЛКИТЕ ФИРМИ

● **Все по-силна е необходимостта от специализиран застрахователен пазар, подпомагащ и регулиращ риск мениджмънта**

ДОЦ. Д-Р ИВАНКА БОНЕВА  
СПЕЦИАЛНО ЗА В. „ЗАСТРАХОВАТЕЛ ПРЕС“

(Продължава от брой 12/2008 г.)



**В** предишните статии бяха изложени по-важните проблеми на Общата концепция за управление на риска като основа за разкриване на същността и видовете риск, рисковата ситуация и рисковите обстоятелства. Така също бяха посочени трите основни проблема, от чиито отговори зависи приемането на решение за внедряване на риск мениджмънта. В тази статия се разглежда изпълнението на това решение.

## ЕТАПИ/СТЪПКИ В ПРОЦЕСА НА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В МСП

Съдържанието на целия процес по управление се състои от взаимосвързани и взаимозависими етапи, известни повече като стъпки, посочени на **фигура 6.1**.

Както се вижда, този процес включва следните стъпки:

- **Стъпка 1.** Провеждане на вътрешноорганизационни обсъждания и при необходимост - консултации с външни експерти относно проблемите на рисковата среда, присъщите й рискови обстоятелства, видовете риск и възможностите за тяхното управление, съпътстващо функционирането на бизнеса;
- **Стъпка 2.** Проучване (известно и като установяване на контекста) и сканиране на риска;
- **Стъпка 3.** Идентификация на видовете риск;
- **Стъпка 4.** Анализ на идентифицираните рискове;
- **Стъпка 5.** Оценки на анализираният риск чрез подходящи количествени и/или качествени методи и индикатори;
- **Стъпка 6.** Третиране (обработване) на вече оценените рискове;
- **Стъпка 7.** Наблюдения и прегледи - постоянни или периодични.

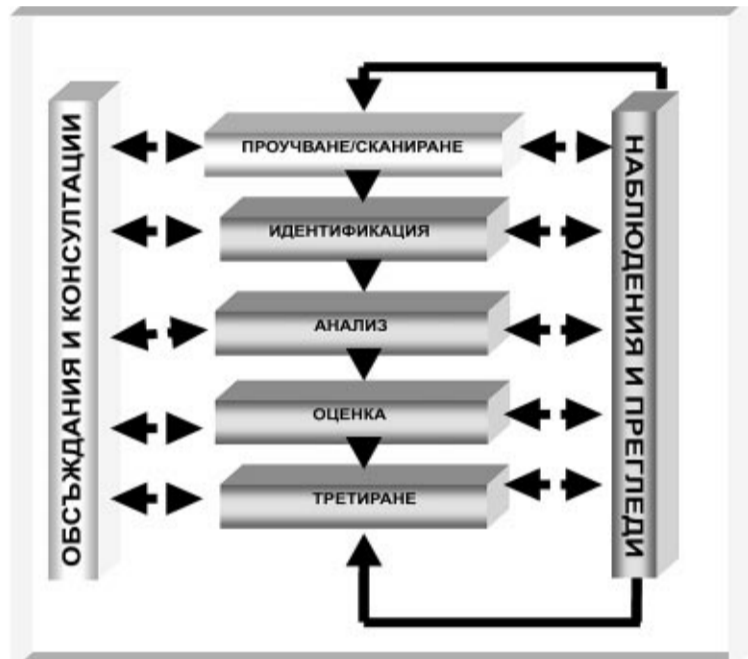
Тук трябва да се изтъкне, че стъпка 1 и стъпка 7 присъстват при всички останали стъпки, както е посочено със съответните стрелки на **фигура 6.1**. Или провеждането на обсъждания, консултации, наблюдения и прегледи са перманентни дейности, подпомагащи установяването на

### конкретни резултати

Те от своя страна са основата на останалите стъпки - 3, 4, 5, 6 и 7. Както и обратно, резултатите от тези стъпки служат за провеждане на по-нататъшни обсъждания, наблюдения и прегледи. От същата **фигура 6.1** се установява тясната връзка и взаимозависимост между всички стъпки, обозначени също със стрелки. С други думи, всеки риск като възможност и опасност подлежи на управление, ако предварително е проучен, сканиран, идентифициран, анализиран и оценен.

Така посочените стъпки представляват съдържанието на непрекъснато осъществяван процес, известен като управление на риска. В практиката на МСП е препоръчително използването на предварително разработена схема на този процес, чиито стъпки отразяват неговото съдържание и ниво на постигнати и предви-

Фигура 6.1. Етапи/Стъпки на процеса по Управление на риска.



дени резултати. Целесъобразно е отрасловите министерства, агенции и/или браншовите асоциации да разработват и предоставят готови за ползване схеми и указания относно процеса по управление на риска. По-нататък подробно са представени първите две стъпки на този процес.

### СТЪПКА 1. ОБСЪЖДАНЯ И КОНСУЛТАЦИИ

Тази стъпка е от изключителна важност и както е посочено на **фигура 6.1**, присъства при всички останали етапи на процеса по управление на риска. Посредством нея се установява контекстът на рисковата ситуация/среда, в която функционира бизнесът. Тази стъпка е първоначална, но и последваща, както е посочено със стрелките на **фигурата**. По принцип обсъжданията и консултациите се организират по инициатива на собствениците и/или мениджърите. Подходящо е предварително да се разработи план на въпросите за обсъждане. Така се избягват ненужни отклонения и вниманието се концентрира върху конкретните проблеми за дискутиране. По този начин се улеснява

### предварителната подготовка

на провежданото обсъждане, в което (освен собствениците и мениджърите) е препоръчително участие на всички членове на персонала. Техните мнения са особено ценни от гл. точка на рисковете за всяко работно място. Това е не само допълнителна, но и полезна информация, която детайлизира видовете риск. Особено внимание изисква обобщаването

на представените мнения и препоръки. Те разширяват и задълбочават информацията за риска, която иначе е невъзможно да се разкрие и установи. Именно тя е основа за приемане на решение за внедряване на процеса по управление на риска. В сравнение с големите компании, при МСП това решение е сравнително бързо и лесно поради ограничаване брой и мащаб на извършваните дейности. Както и поради минималния брой на собствениците, мениджърите и членовете на персонала.

Същевременно обсъждането по повод на риск мениджмънта е отговорна задача, засягаща сегашното и бъдещото състояние и развитие на бизнеса. Казаното се отнася и за регулярно провеждани последващи обсъждания. Те са абсолютна необходимост за

### целенасоченото и ефективното управление

на риска. След всяко обсъждане и обобщаване на информацията е необходимо изготвяне на подробен доклад, чието съдържание отразява решените и предстоящите проблеми, целите за осигуряване на относително безрискова среда и мерките за тяхното постигане.

За организиране на първоначалните обсъждания са подходящи следните важни препоръки:

- уточняване на темите и проблемите за разработване и предоставяне на план за участие в дискусиата;
- избор на подходяща форма на организация и провеждане на обсъждането. При необходимост се търси помощ от външни експерти към отрасловото министерство или

браншовата асоциация;  
➤ в повечето случаи е приемливо и решението за разработване на наръчник по управление на риска за бързи и лесни справки. Колкото по-многообразна и сложна е фирмената дейност, толкова по-подробно е съдържанието на този наръчник, както и обратно.

След обсъждането се гласува решение за внедряване на риск мениджмънта - общ за цялата дейност и по отделни направления - взаимоотношения с доставчици, клиенти, персонал, застрахователи; бизнес планиране; финансов мениджмънт; безопасност на работното място и пр. За предпочитане е още в началото риск мениджмънтът да е адресиран към всички видове дейности, отдели, цехове, бригади и пр.

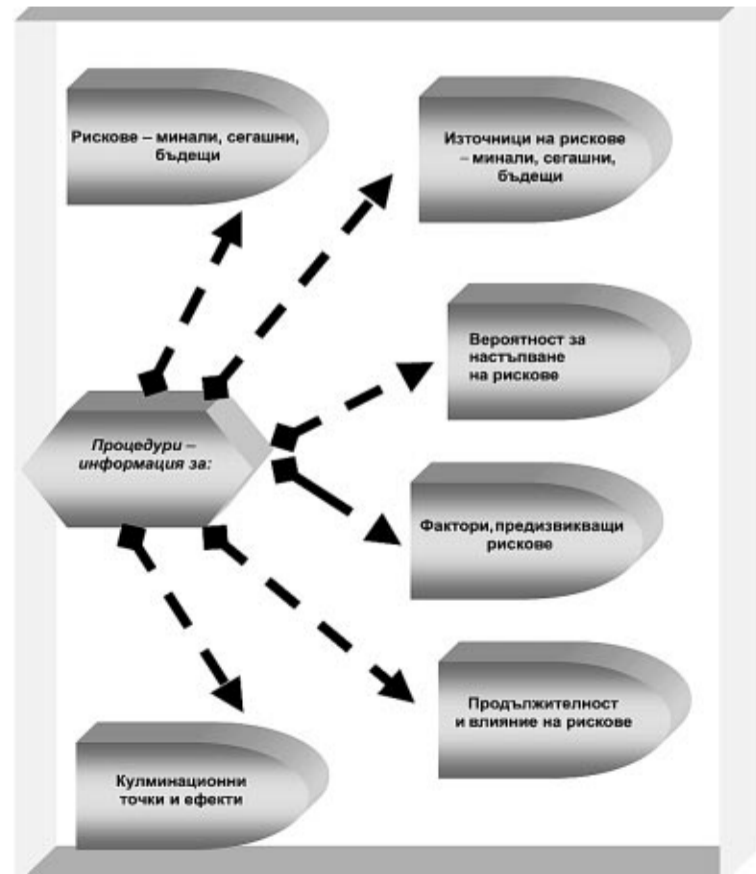
След приемане на решението за неговото внедряване се преминава към следващата **Стъпка 2**.

### СТЪПКА 2. ПРОУЧВАНЕ/СКАНИРАНЕ НА РИСКА - ВЪТРЕШНО И ВЪНШНО

Целта на тази стъпка е установяване на контекста на риска, т.е. неговото проучване/сканиране като възможност или опасност, влияние и последици. Или **Стъпка 2** се състои от изследване на риска, чиито резултати се документират и служат за провеждане на останалите етапи/стъпки на процеса по риск мениджмънт.

По-конкретно тя е сложна съвкупност от конкретни процедури, които осигуряват необходимата подробна информация. Тези процедури са представени на **фигура 6.2**:

Фигура 6.2. Процедури по Стъпка 2 в процеса по управление на риска



Особено важна е **Стъпка 2**. при установяване на влиянието на всяка планирана промяна - реструктуриране, разширяване, предислоциране или сливане на бизнеса с подходящи партньори, както и при: (1) технико-технологично обновяване; (2) промяна на асортиментната структура на произвежданите продукти и/или услуги; (3) напускане на част от

акционерния капитал; (4) възникване на противоположни интереси по разпределение на дивиденди; (5) участие в подготовката и реализацията на проекти; (6) привличане на нови съдружници, клиенти и доставчици, и др. Цялата тази информация, документирана по подходящ начин, е извънредно ценна за настоящи и бъдещи, вътрешно присъщи на бизнеса рискове.

Очевидно е, че дотук става въпрос за провеждане на **вътрешно проучване/сканиране**. Но то не е достатъчно, ако не се вземе предвид външната среда и присъщите й фактори, предизвикващи външни за фирмата рискове. Например това са промените на: стойността на националната парична единица; международните валутни курсове; борсовите цени на суровини; динамиката и тенденциите на развитие на международната политическа и стопанска конюнктура; пазара поради поява на нови конкуренти с още неизвестно поведение и пр. Или тук става въпрос за провеждане на **външно проучване/сканиране**, чиито резултати допълват вътрешното.

В тази насока

### натрупаният опит в развитите държави

сочи активната помощ, оказвана на МСП от отрасловите министерства, агенции и браншовите асоциации. Към тях са изградени специализирани отдели с екипи от високо ерудирани риск мениджъри, както и институти за научно-изследователска и приложна дейност. Една от важните им задачи е своевременна и високо квалифицирана помощ и консул-

тации на МСП по вътрешно и външно проучване/сканиране. По предоставяне на периодично изготвяни доклади, препоръки, предупреждения и сигнали за външната бизнес среда. Също така регулярно организират симпозиуми и конференции по научно-приложните новости, улесняващи бизнеса при провеждане на **Стъпка 2**.

(Следва)