



ДОБРИ ПРАКТИКИ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА СТАНДАРТИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ПРЕДПРИЯТИЯТА

GOOD PRACTICES FOR IMPLEMENTATION RISK MANAGEMENT STANDARDS IN THE ENTERPRISES

Даниела Йорданова
Daniela Yordanova

ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“
„St. Cyril and St. Methodius“ University Veliko Tarnovo

Abstract: Risk management is a continuous process of identifying, evaluating and monitoring the various types of risks that may affect the achievement of strategic and operational objectives in an enterprise. As a result, standards have been developed to formalize the risk management process. They cover common guidelines for risk management, terminology, requirements and tools and address different aspects of the activity. Knowing the good practices for their implementation, businesses will be able to choose the appropriate standards for them.

Key words: risk, standards, enterprise.

JEL: G32

ВЪВЕДЕНИЕ

След финансовата криза през 2008 г. нараства все повече ролята на управлението на риска. Мениджърите започват да възприемат управлението на риска като функция с висок приоритет (Branson, 2010, pp. 51–67). Изграждането на единна система за управление на риска е актуален проблем, който изисква стабилна основа и стандарти за неговото управление.

Целта на настоящия доклад е да се проучат международните стандартите за управление на риска в предприятието за подобряване на неговата ефективност.

ИЗЛОЖЕНИЕ

Виждания за риска и роля на стандартите за ефективно управление в предприятието

В ежедневието думата риск се използва, за да се опише опасност и несигурност, свързана с възможност за нежелано събитие (Vaughan, E. & Vaughan, T., 2001, pp.2).

Една от възможните дефиниции за „риска“ го определят като вероятност за постигане на желан резултат или вероятност за несъвпадение на прогнозните резултати с фактическите (Kahneman D., D. Lovallo, 1993, pp. 17–31).

В специализирана литература рискът се асоциира преди всичко с неблагоприятни икономически последици от стопанската дейност в условия на неопределеност. В много случаи той се свързва с неудовлетворителни стопански резултати, загуба на ресурси или печалба. Независимо от възможните загуби съществува и мощен стимул, изразяващ се в очакване за повишаване на печалбата, характерно за предприемаческия подход (Kamenov, Pamukchiev, Dilkov, 2000, pp. 151–152).

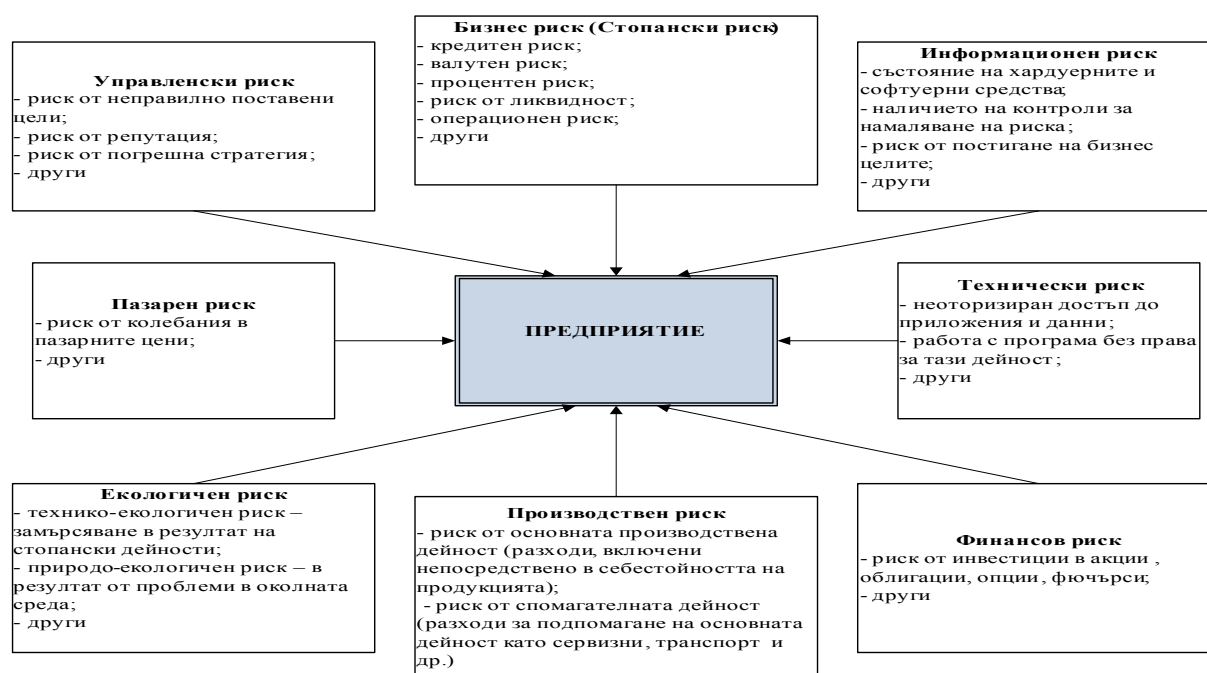
Според Габровски и Илиев в повечето случаи рискът е свързан със загуби, като някои рискове могат да доведат до положителни резултати (Gabrovski, Iliev, 2004, pp. 55).

Драганов и Димитрова отбелязват, че рискът се дефинира и като обект на застраховане, причина за възникване на загуби (вреди, щети) или несигурност по отношение на получаването на определен краен резултат (Draganov, Dimitrova, 2009, pp. 18).

Дилков твърди, че рискът може да се дефинира като вероятно неблагоприятно отклонение на желания и очакван резултат от изпълнението на дадено бизнес решение. Вследствие многовариантността и недерминираността на факторите на средата се създават предпоставки за възникване на рискови ситуации“ (Dilkov, 2011, pp. 16).

Според Ненов фактът, че крайният резултат е неизвестен, означава, че всяка организация се намира в рисково състояние. Следователно понятието риск изразява несигурността от това дали ще се получи очакваният доход от направената инвестиция (Nenov, 1996, pp.7).

Известни са множество класификации на „риска“ в зависимост от различни критерии. Според Тепман в дейността си предприятията се сблъскват най-често с управленски, пазарен, информационен, екологичен, производствен, технически, финансов, бизнес риск и други (Терман, 2002, pp. 33–38). Те са обобщени и представени на Фиг. 1.



Фиг. 1. Риск в дейността на предприятието

Някои от тях се определят от характера на дейността на предприятието, а друга част са в резултат на взаимоотношения с партньори, потребители, регулатори, природната среда и др.

Рискът се тълкува по различен начин и в някои международни стандарти.

В световен мащаб са разработени стандарти, които подпомагат предприятията в управление на риска. Те редовно се допълват и актуализират от признати международни органи по стандартизация. Най-големият международен орган за разработване и публикуване на стандарти е Международната организация по стандартизация (ISO). Тя е независима, неправителствена международна организация с членство в 162 национални органа по стандартизация. Основана е през 1947 г. в Лондон. Чрез своите членове тя обединява експерти за обмен на знания и разработване на международни стандарти, които подкрепят иновациите и предоставят решения на глобалните предизвикателства. Международните стандарти дават спецификации за продукти, услуги и системи, за да осигурят качество, безопасност и ефективност. Те спомагат за улесняване на международната търговия. Към момента ISO публикува 22450 международни стандарти и свързани с тях документи, обхващащи почти всяка индустрия, от технологиите до безопасността на храните, селското стопанство и здравеопазването¹.

¹ За повече информация относно Международната организация по стандартизация, вж. ISO, <https://www.iso.org/about-us.html>

Стандартът ISO 31000: 2009 предоставя общо определение на риска като ефект на несигурност върху целите. Според него ефектът от несигурността върху целите е отклонение от очакваното, което може да бъде положително или отрицателно. Според стандарта целите могат да бъдат с различни аспекти. Те могат да се прилагат на различни нива: стратегическо, организационно, проектно, продуктово и процесно ниво (Risk Management in Regulatory Frameworks, 2012).

Към настоящия момент съществуват няколко стандарта за управление на риска за различни аспекти на дейността в предприятията.

През 2001 г. се разработва проект от Комитета на спонсорските организации на Комисията Тредуей (Committee of sponsoring organizations of the Treadway commission – COSO) в САЩ, с цел приемане на стандарт по управление на риска в предприятията, който през 2004 година е актуализиран и наречен “Enterprise Risk Management – Integrated Framework – ERM” (COSO, 2004). Рамката ERM дефинира основните компоненти на управление на риска, основните принципи и концепции и дава ясни насоки за управлението му.

В Европа стандартите за управление на риска се появяват през 2002 г. под наименованието “Risk Management Standard: 2002”. Те са разработени от учени и специалисти от Института за управление на риска (Institute of Risk Management – IRM), Асоциацията на застрахователните и рисковите мениджъри (The Association of Insurance and Risk Managers in Industry and Commerce – AIRMIC), Националния форум за управление на риска в публичния сектор (National Forum for Risk Management in the Public Sector – ALARM) и Федерацията на европейските асоциации по риск мениджмънт – FERMA. По този начин, интегрираното управление на риска представлява ясен и систематичен подход за управление на всички рискове в цялото предприятие.

На национално ниво някои органи по стандартизация също допринасят за разработването и използването на подходи за управление на риска. Съществуват няколко утвърдени общи стандарти по управление на риска, разработени от националните органи по стандартизация в Австралия и Нова Зеландия, Великобритания, Канада, Норвегия и Япония.

Стандартът по управление на риска в предприятията COSO-ERM (2004), актуализиран през 2004 г., се състои в следните възможности: обхващане на цялостната дейност, постигане на поставените стратегически цели, разкриване на рисковете, застраховане на дейността и рационално използване на капитала. Този стандарт е по-скоро програма за тези предприятия, които активно участват в търговия с акции.

Стандартът по управление на риска BS-6079-3:2000, приет във Великобритания през 2000 г., дава насоки за идентифициране и контрол на риска при управление на проекти. Има специфично приложение и указания и е подходящ за ръководители на проекти.

Националният стандарт PD 6668:2000, разработен от Британския институт за стандартизация, предоставя начини за въвеждане на ефективна система по управление на риска.

Национален стандарт по управление на риска JIS Q 2001, приет в Япония през 2001 г., предоставя принципи и указания за създаване на система за управление на риска. Те са приложими за всички видове организации и рискове.

Стандартът за анализ на риска Z-013, приет в Норвегия през 2001 г., се разработва от норвежката нефтена промишленост за осигуряване на адекватна безопасност, добавена стойност и ефективност на разходите на петролната индустрия.

Стандартът FERMA (2003) за управление на риска съдържа следните основни моменти: вътрешни и външни фактори, процеси на риск мениджмънта, процедури за оценка на риска, методи и технологии за анализ на риска, задължения на риск мениджъра. Стандартът се предлага за използване в предприятия, които са ангажирани в реалната икономика.

Националният стандарт AS/NZS 4360 (2004), приет в Австралия и Нова Зеландия, уточнява елементите на процеса на управление на риска и описва как да се създава, развива и поддържа неговото управлението. Той служи като база за създаване на международен стандарт ISO 31000: 2009.

Националният стандарт по управление на риска CAN/CSA-Q 850-97 (2009) е приет в Канада. Има за цел подпомагане на вземащите решения за ефективно управление на всички видове риск (включително увреждане на здравето, имуществото, околната среда).

Стандартът AS/NZS 5050:2010 за непрекъснатост на бизнеса и управление на риска, свързан със смущения, се изготвя с цел подпомагане на предприятията да поддържат непрекъснатост на дейността си.

Опитите за хармонизиране на практиките за управление на риска са актуализирани в редица стандарти. В тази връзка през 2009 г. Международната организация по стандартизация приема единен Международен стандарт по управление на риска – ISO 31000:2009 (Risk management – Principles and guidelines). По този начин управлението на риска се възприема като интегрирана система от принципи, рамки и процеси. Процесът на управление на риска се състои от комуникация, консултиране, идентифициране, анализ, оценка, третиране, мониторинг и преглед на риска. Основната идея е всяко предприятие да има възможност да се приспособи към стандарт за управление на риска. Той има препоръчителен характер, целящ да се дадат препоръки и указания за внедряване на система за риск мениджмънт.

През 2010 г. Европейският комитет по стандартизация в електротехниката в сътрудничество с работна група по управление на риска приема международен стандарт „Методи за оценяване на риска” (IEC/ISO 31010:2009). Той има статут на български стандарт от 21.01.2011 г. Предназначен е да отразява добрите практики в избора и използването на методи за оценяването му. Има универсален характер и дава указания за много отрасли.

В България осъществяването на дейността по национална стандартизация се регламентира чрез Закон за национална стандартизация (2017). Той дава определение на стандарт като документ, определящ правила, основни насоки за постигане на определен ред в предприятието.

Международен стандарт ISO 31000:2018, приет и одобрен от Българския институт по стандартизация на 28.02.2018 г., заменя предходния (ISO 31000:2009), като включва следните подобрения:

- преразгледани са принципите за управление на риска, които са ключов критерий за успех;
- акцентира се върху лидерството и интегрирането на управлението на риска;
- отдава се значение на опита, знанията и анализите на всеки етап от процеса по управление на риска.

В контекста на посочените промени според ISO 31000:2018 управлението на риска се основава на взаимовръзката между принципите, организационната рамка и процеса по неговото управление, като елементите могат да съществуват изцяло или отчасти в рамките на предприятието.

Сред най-добрите практики за управление на риска са стандартите COSO ERM, ISO 31000 и FERMA, които се оценяват като най-влиятелните световни стандарти (Henriksen & Uhlenfeldt, 2006, pp. 107–129). Въпреки че те използват различни терминологии и дефиниции, процесите на управление на риска имат подобна структура. Рамките са структурирани по сходен начин, но техният подход и някои дейности са различни. Те са представени в Таблица 1.

Таблица 1. Сравняване на процесите между COSO ERM, ISO 31000, FERMA

FERMA (2003)	COSO ERM (2004)	ISO 31000 (2018)
Рискът може да се определи като комбинация от вероятност за настъпване на дадено събитие и последствията от него. Всяка дейност може да бъде засегната от събития, които да създават благоприятна възможност (положителен риск) или заплаха (отрицателен риск).	Управлението на риска е процес, осъществен от борда на директорите, ръководството и персонала на предприятието. Прилага се при определяне на стратегията. Предназначен е да идентифицира потенциални събития. Осигурява разумна гаранция относно постигането на целите.	Справянето с риска е част от управлението и лидерството и е от основно значение за управление на всички нива в предприятието. Рискът е ефектът от несигурността върху целите. Ефектът е положително или отрицателно отклонение от това, което се очаква.
Вътрешна и външна среда	Вътрешна среда	Вътрешна и външна среда

Стратегически цели	Настройка на целта	Идентифициране и описване на целите
Оценка на риска: <i>Анализ на риска</i> 1. Идентифициране 2. Описание 3. Измерване 4. Качествена оценка	Оценка на риска: 1. Идентифициране на събитието 2. Оценка 3. Отговор	Оценка на риска: 1. Идентифициране 2. Анализ 3. Оценка
Заплахи и възможности	Контролни дейности	Третиране на риска
Вземане на решение	Информация и комуникация	Комуникация и консултация
Прилагане на мерки срещу риска	Мониторингови дейности	Мониторинг и преглед
Отчитане на остатъчните рискове		
Мониторинг		

Източник: FERMA, 2003. Federation of European Risk Management Associations, Brussels; COSO, 2004. Enterprise Risk Management—Integrated Framework; A Risk Practitioners Guide to ISO 31000: 2018

Разнообразието от стандарти, описващи управлението на риска в предприятието, показва, че:

- съществуват повече прилики между разгледаните стандарти и насоките в процеса на управление на риска;

- стандартите и насоките са концептуални с указания за практическото им прилагане;
- елементите във всеки от стандартите могат да бъдат полезни и адаптивни за конкретни предприятия.

Липсата на човешки и финансови ресурси е значително препятствие за прилагането на стандарти за управление на риска (Hillson, 1997, pp. 35–45).

Изследователи от Института за стратегически анализ на риска (ISAR) посочват, че ефективното управление на риска е възможно само ако са изпълнени следните четири критерия: интегриране на риска в процеса на вземане на решения; култура за управление на риска; събиране и документиране на информация, свързана с риска; непрекъснато подобряване на рамката и екипа по управление на риска.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Създаването на стандартите за общо ръководство в управлението на риска има съществена роля в процеса и добрите практики на международно равнище. Всички стандарти споделят повече прилики отколкото разлики. Това показва, че управлението на риска има приложение за всички сектори, независимо дали дадено предприятие е структурирано като бизнес организация, правителствена или неправителствена такава. На организационно ниво ролята на стандартите се изразяват в идентифициране на слабостите, които могат да допринесат за риск в бизнес единицата. В тази връзка прилагането им трябва да бъде съобразено с цялостната стратегия за развитие на предприятията.

REFERENCES

1. Bulgarian Institute for Standardization; <http://www.bds-bg.org/> (in Bulgarian)
2. **Gabrovski, R., B. Iliev. 2004.** Corporate Risk Management. AI “Tsenov”, Svishtov, p. 55. (in Bulgarian)
3. **Dilkov, T. 2011.** Risk management. Sofia: New Star, p. 16. (in Bulgarian)
4. **Draganov, Hr., G. Dimitrova. 2009.** Risk Management, Ed. Sofia: UNWE, pp. 18 (in Bulgarian)
5. Law on National Standardization, Prom., SG, no. 88 of 4 November 2005, amended. SG. issue 7 of 19 January 2018 (in Bulgarian)

6. **Kamenov, K., M. Pamukchiev, Tz. Dilkov. 2000.** Risk management. Acad. Svishtov: DA Tsenov , pp. 151–152. (in Bulgarian)
7. **Lankina, S.A, Flegontov, V.I. 2015.** Classification and problems of risk assessment of an industrial enterprise. // Internet-journal “Naukovedy”, Vol. 7, No. 3, May-June 2015. (in Russian)
8. **Nenov, T. 1996.** Company Diagnostics and Risk Management, 1996. Varna: Tedina IC, p. 7. (in Bulgarian)
9. **Tepman L. 2002.** Risks in the economy. Textbook for universities, ed. Prof. VA Shvandar. Moscow: “Unity-Dana”, pp. 33–38. (in Russian)
10. **AIRMIC:** The Association of Insurance and Risk Managers in Industry and Commerce; <https://www.airmic.com/>
11. **ALARM:** National Forum for Risk Management in the Public Sector; <https://www.alarm-uk.org/>
12. **AS/NZS 5050:2010.** Australia.
13. **AS/NZS 4360, 2004.** Australian/New Zealand Standard. // https://www.ucop.edu/enterprise-risk-management/_files/as_stdnds4360_2004.pdf
14. **Branson, Bruce C. 2010.** The Role of the Board of Directors and Senior Management in Enterprise Risk Management. // Fraser, John R.S. & Simkins, Betty J. [ed.]. *Enterprise Risk Management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, p. 51–67.
15. **BS 6079-3: 2000.** Project Management – Project Management – Guide to the Management of Business Related Project Risk.
16. **CAN/CSA-Q 850-97 (R 2009)** Risk Management. Guideline for Decision, 2009.
17. **COSO:** Enterprise Risk Management – Integrated Framework; <http://www.webcitation.org/6tq28Hzzq>
18. **FERMA.** A Risk Management Standard, 2003. Federation of European Risk Management Associations, Brussels.
19. **Henriksen, Per & Uhlenfeldt, Thomas. 2006.** Contemporary Enterprise-Wide Risk Management Frameworks. // Andersen, Torben Juul [ed.]. *Perspectives on Strategic Risk Management*. Gylling: Copenhagen Business School Press, p. 107–129.
20. **Hillson D. 1997.** Towards a Risk Maturity Model. // *The International Journal of Project & Business Risk Management*, vol. 1, no.1, Spring 1997, p. 35 – 45.
21. **Institute of Risk Management: IRM** ; <https://www.theirm.org/>
22. **ISAR:** Institute for Strategic Analysis Risk; <http://www.isar.institute>
23. **ISO:** <https://www.iso.org/about-us.html>
24. **ISO 31 000: 2009.** Risk Management – Principles and Guidelines, Geneva.
25. **ISO 31000: 2018.** A Risk Practitioners Guide. Institute of Risk Management.
26. **IEC/ISO 31010: 2009.** Risk assessment techniques.
27. **JIS Q 2001.** Guidelines for Development and Implementation of Risk Management System.
28. **Kahnerman D., D. Lovallo, 1993.** Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective in risk taking. // *Management Science*, v. 39, pp. 17–31.
29. **Z-013:** Norsok standard. Risk and emergency preparedness analysis, Norway, 2001; <http://www.standard.no/pagefiles/955/z-013.pdf>
30. **PD 6668: 2000.** British Standards Institution. Managing Risk For Corporate Governance.
31. **Risk Management in Regulatory Frameworks, 2012.** Towards a Better Management of Risks, United Nations New York and Geneva. – http://www.unece.org/fileadmin/DAM/trade/Publications/WP6_ECE_TRADE_390.pdf
32. **Vaughan, E. & Vaughan, T. 2001.** Essentials of Risk Management and Insurance. 2nd ed. New York, NY: John Wiley & Sons.

За контакти:

Даниела Йорданова, главен асистент, доктор
 Служебен адрес: Велико Търново 5000, ул. „Арх. Георги Козаров“, № 1А,
 Корпус 4, катедра „Стопанско управление“, Стопански факултет,
 ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“
 Ел. поща: yordanova_didka@abv.bg
