

**СЪВРЕМЕННИ ФОРМИ НА СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ
НА РИСКА ВЪВ ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО**

гл. ас. д-р Красимир Костенаров
Нов български университет

**CONTEMPORARY ENTERPRISE RISK MANAGEMENT FORMS
IMPLEMENTED IN THE COMPANIES**

Assist. Prof. Krasimir Kostenarov, PhD

***Abstract:** Enterprise risk management is relatively new concept in management, which is a consequence of the dynamic changes of the environment in which companies operate. The ERM can be implemented in the enterprise in different ways and its form depends on its structure, the views of the management, goals that are pursued, etc. In that research we are studying the forms of implementation of ERM in enterprises.*

Key words: risk, risk management, Enterprise Risk Management, ERM

Управлението на риска в предприемачеството (ERM) е сравнително нова концепция в управлението, която е следствие от динамичните промени на средата, в която оперират компаниите. Опити за въвеждането на систематичен подход за управлението на рисковете в компаниите съществуват още от 60-те и 70-те години на 20 век. По това време, обаче все още методите за анализ, оценка и контрол на рисковете не са толкова напреднали. С развитието на отделните методи за оценка на риска става възможно и теоретичната конструкция, а в следствие и въвеждането на цялостна система в предприятията, която да наблюдава, оценява и управлява рисковете.

В последните години, в следствие на поредицата от финансови и икономически кризи, се засили вниманието на мениджмънта към управлението на рисковете в компаниите. Традиционното разбиране за управление на риска, което беше свързано с идентифициране на различните рискове и управлението им като самостоятелни такива се измества от една обединена система, където отделните методи и техники за управление на риска започнаха да се обединяват в единна методика, която може да се срещне в литературата под множество наименования като „Интегриран риск мениджмънт“¹, „Цялостен риск мениджмънт на компанията“² и др. Както всяка нова концепция и тук в началото е ясно видим определен терминологичен хаос. В крайна сметка в литературата за цялостно управление на рисковете на компаниите се налага обединяващия термин „Управление на риска в предприемачеството“^{3, 4}.

¹ Превод от английското „Integrated risk management“.

² Превод от английското „Enterprise-wide risk management“.

³ Превод от английското „Enterprise risk management“.

⁴ Corbett, R., A view of the future of risk management, Risk Management: An International Journal 2004, 6 (3), 51-56

Необходимостта от изучаването на формите, под които се прилага ERM е продиктувано от относителната липса на информация в българската литература относно този проблем, както и от възможността за прилагане на многообразни форми за управление на риска в съответствие от структурата на предприятието и желанието на мениджмънта на компанията. Настоящото изследване е част от поредицата от изследвания, които са концентрирани на проблема с изучаването на ERM.

Преди да започнем представянето на формите, под които се прилага нека направим преглед на дефинирането на ERM.

В теорията могат да се срещнат множество дефиниции на риска с различен акцент съобразно областта, в която се дава дефиницията. Поради тази причина ние ще насочим вниманието си конкретно към дефиниции на ERM.

Една сравнително нова и модерна дефиниция е дадена от Lam, J.: „Рискът е величина, която може да се отклони от очаквания резултат. ERM е всеобхватна и цялостна рамка за управление на ключови рискове с цел да се постигнат бизнес цели, да се минимизира неочакваната волатилност на печалбите и да се максимизира стойността на компанията“⁵.

В литературата могат да се намерят дефиниции на ERM, които са по-близки до практическото управление на един отделен риск като⁶:

„Процесът, благодарение на който компаниите идентифицират, измерват, управляват и оповестява всички ключови рискове за увеличаване на стойността на компанията за заинтересованите страни“. Аналогично е разбирането на Louisot & Mandel⁷, които отбелязват, че управлението на рисковете е сърцевината на управленския процес. Също така наблягат на необходимостта от прилагането на определен инструментариум за оценка и управление на риска. В това разбиране не само е изведена ролята на лидера в процеса на управление на риска, но е подчертано ключовата роля на мениджмънта в този процес. Използваемостта на системите за управление на риска в предприемачеството се увеличава съществено през последните години, както може да се проследи в приложената графика 1. За период от около 5 години използването на системи за управление на риска нараства от под 10 % до 25%, което може да се определи като съществен скок. Проучването е направено сред 1093 компании в САЩ⁸.

Ще започнем представянето на формите на прилагането на ERM със схематично представяне на стандартен риск мениджмънт процес, който съответства на ISO 31000 и може да се види на графика

⁵ Lam, J., Enterprise Risk Management : From Incentives to Controls (2nd Edition), John Wiley & Sons, 2014, p. 53

⁶ Segal, S., Corporate Value of Enterprise Risk Management : The Next Step in Business Management, John Wiley & Sons, 2011, p.25

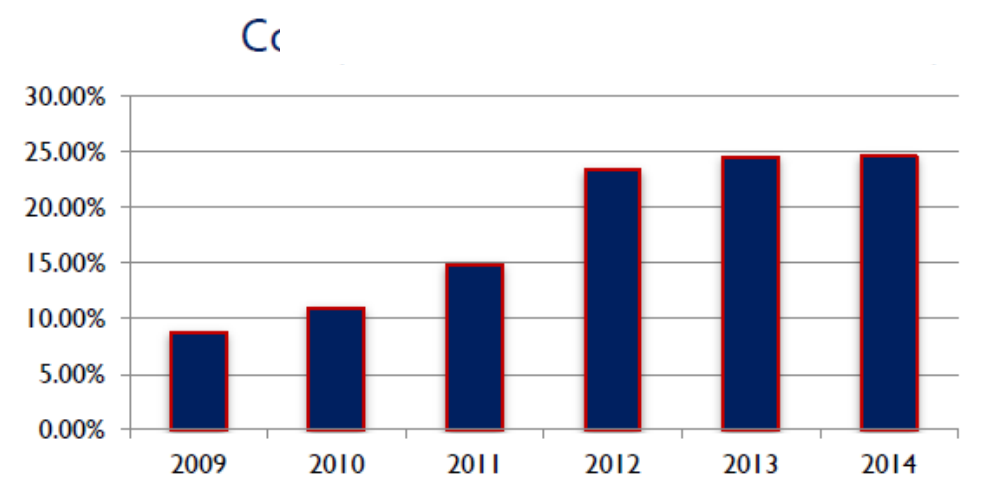
⁷ Louisote, J., Mandel, C., Managing risks to enable strategy, Wiley Finance : ERM - Enterprise Risk Management : Issues and Cases, John Wiley & Sons, 2014. p. 7

⁸ Beasley, M., Branson, B., Hancock. B., Report on the Current State of Enterprise Risk Oversight:2015, North Carolina State University

2. Идентифицирането на риска установява изложеността на организацията на риск и несигурност. Това изисква да се познава в детайли организацията, пазара на който оперира, правната, социалната, политическата и културната среда, в която съществува.

Резултатът от анализа на риска може да се използва за съпоставяне на значимостта на рисковете и дава инструмент, благодарение на който могат да се изберат рисковете, на които да се въздейства.

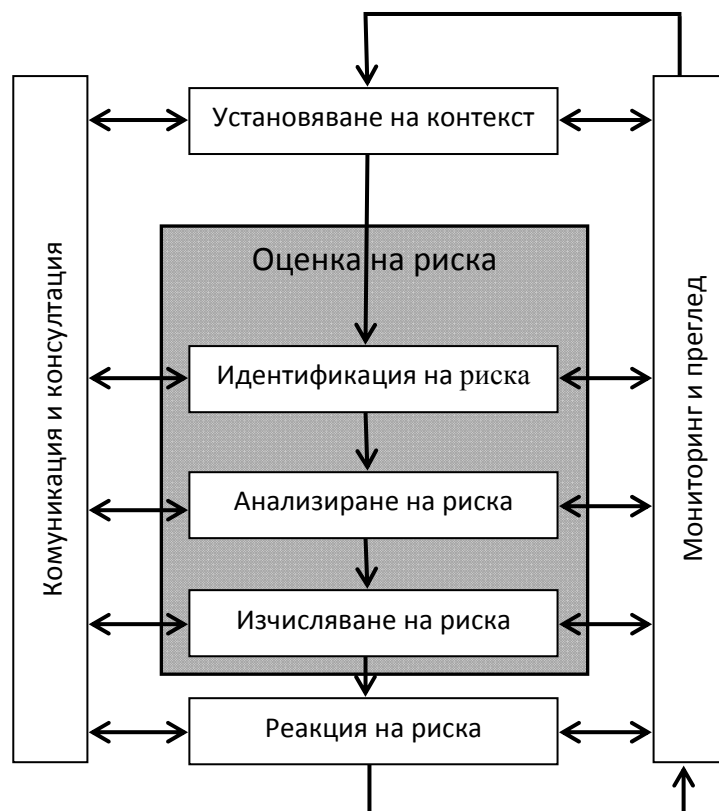
Графика 1: Компании, чийто представители твърдят, че са внедрили изцяло ERM



Реакцията на риска може да се представи като действие на избор и прилагане на подходяща мярка за модифициране на риска. Реакцията на риска може да се осъществи в една от основните си форми: избягване на риска, трансфер на риска, контрол (намаляване) на риска или финансиране на риска. Риск мениджърите трябва да направят избор, коя форма на контрол на риска към кои рискове да приложат, така че да постигнат максимална ефективност.

ISO 31000 поставя важността на обратната връзка в процеса на управление на рисковете чрез два механизма. Това са „мониторинг и преглед“ и „комуникация и консултация“. Мониторинг и преглед подsigурява, че организацията наблюдава риска, неговото развитие във времето и се учи от опита си. Комуникацията и консултацията е представена като част от процеса на риск мениджмънта, но също така може да бъде и част от поддържащата рамка.

Графика 2: Схематично представяне на процеса на управление на риска

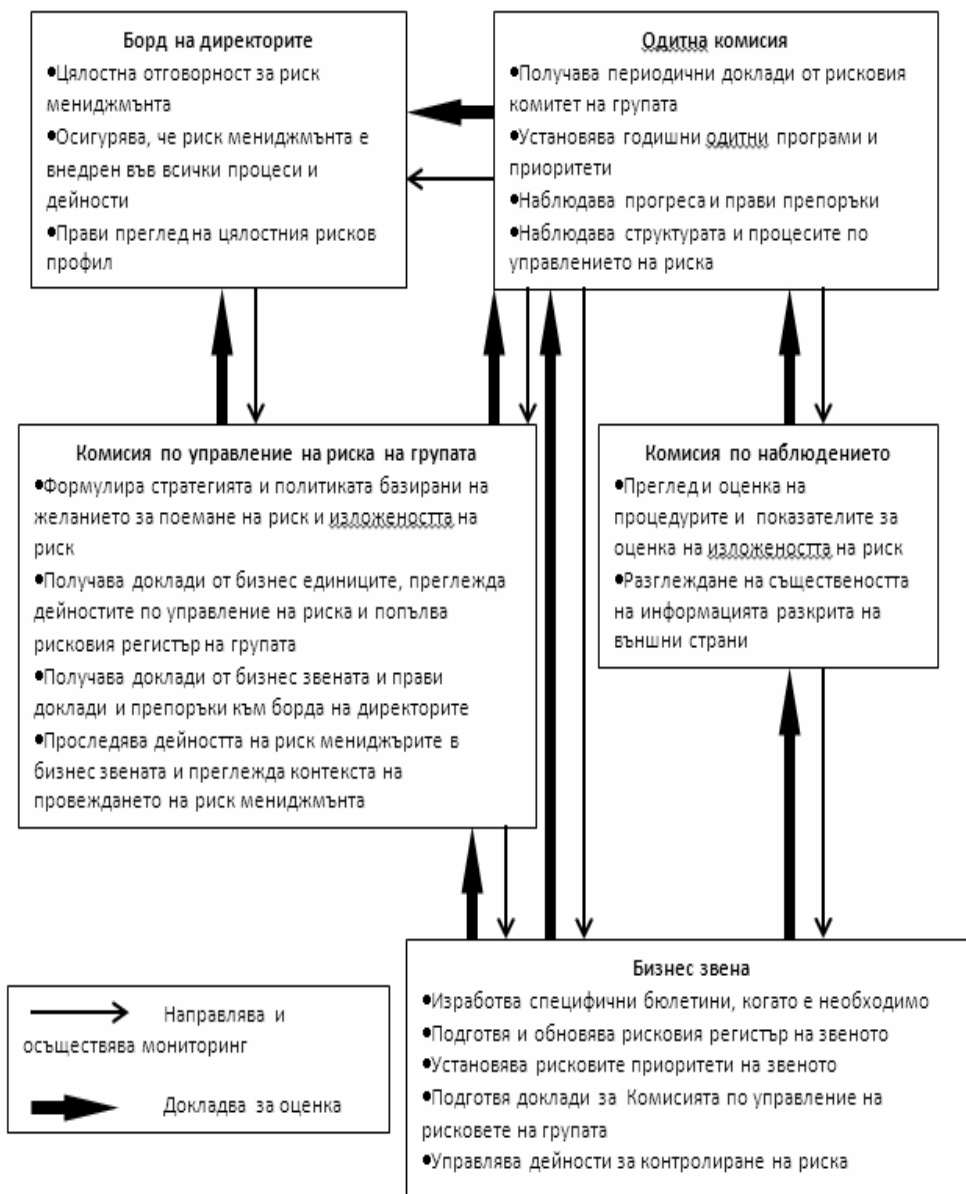


На графика 3 е представена рисковата архитектура на голяма компания, в общия случай борсово търгувана корпорация⁹. Както се вижда от графиката, с дейности свързани с управлението на риска са свързани всички нива в компанията. Информацията свързана с управлението на рисковете тече между всички звена в компанията. Дебелите стрелки показват обработената и обобщена информация, която се докладва на висшестоящите структури в компанията, които от своя страна могат да спускат наставления, препоръки, методики и т.н. (тънките стрелки).

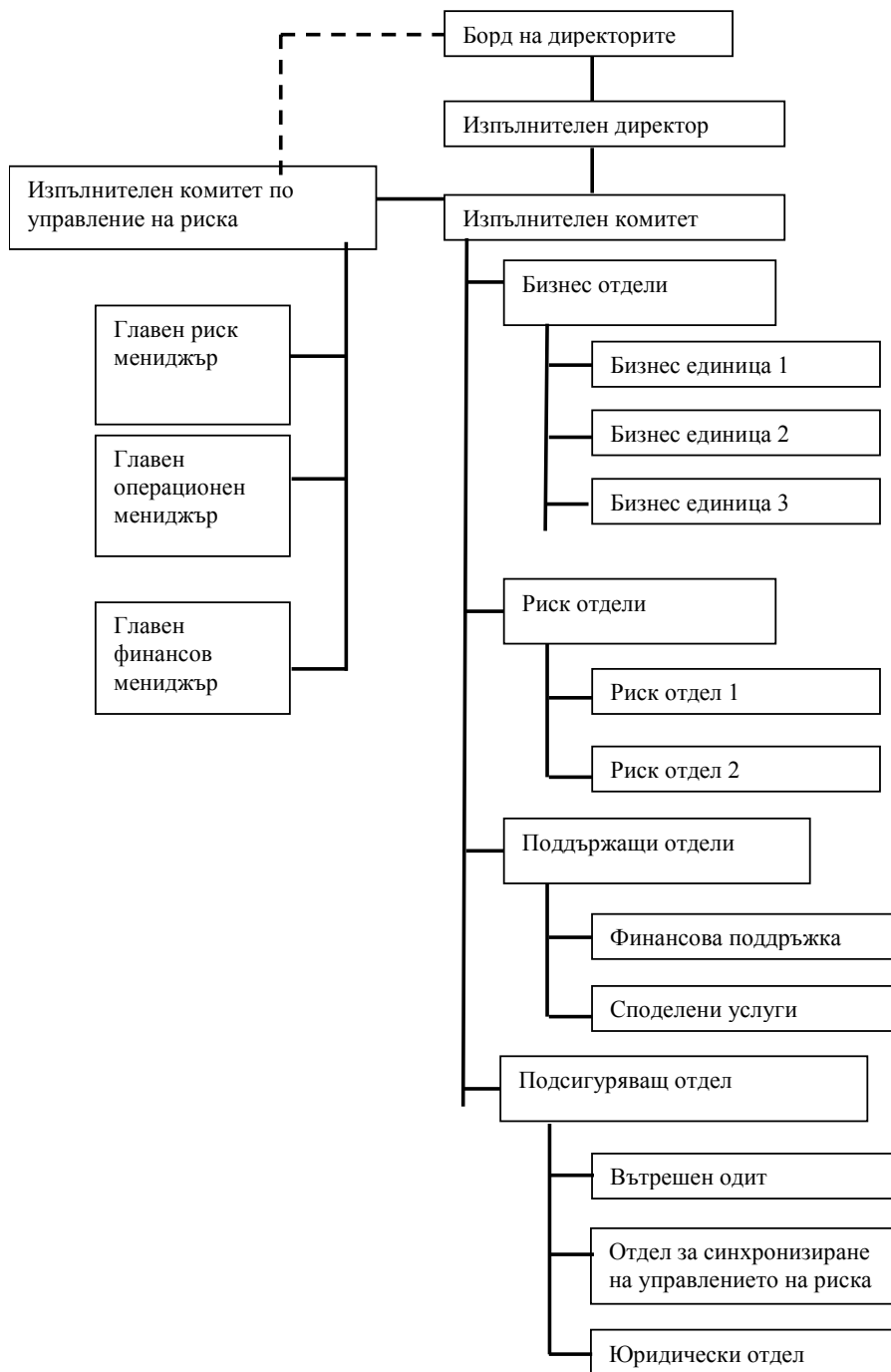
Всички съществуващи звена в компанията са натоварени с функции свързани с риска. В допълнение има съставена Комисия за управление на риска в групата, чиято функция е свързана изключително с управлението на риска. Тя изпълнява разнообразни задачи: обобщаване на докладите от бизнес звената, формулиране на стратегии, докладване на борда на директорите и т.н.

⁹ A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000; The Association of Insurance and Risk Managers, The Public Risk Management Association, The Institute of Risk Management; 2010

Графика 3: Риск архитектура в голяма корпорация



Графика 4: Връзка между управлението на риска и съществуващата структура на организацията



Схемата на графика 4 илюстрира как ERM може да бъде интегрирана в съществуваща организация¹⁰. Тя отново подчертава как директори, висш мениджмънт и изпълнителни звена играят важна роля в инфраструктурата на ERM. Ако се погледне схемата може да се установи как бизнес звената и поддържащите звена вече съществуват в компанията. От друга страна рисковите отдели може да съществуват, а може и да не съществуват. Тъй като схемата не е толкова подробна, ще прегледаме някои от основните функции на структурните звена в организацията.

Борда на директорите има надзорна функция, с акцент на вникването в приоритетните рискове, одобряване на политиките по управление на риска за критичните рискове и установяване, че политиките по отношение на тези рискове са ефективни. Тези надзорни функции могат да се изпълняват и от други звена в компанията: одитния съвет, съветът по управление на рисковете или друг съвет в компанията.

Изпълнителният директор носи най-голямата отговорност относно рисковете в компанията, като директно отговаря за приоритетите на ERM, стратегиите и политиките и играе ролята на основния двигател за поддръжане на целите, стратегиите и определяне на склонността за поемане на риск. Изпълнителният комитет по управление на рисковете координира вземането на решения. Например той може да препоръча каква да бъде склонността за поемане на риск и различни рискови профили на изпълнителния директор и на борда на директорите. Може да оценява методологията за оценка на риска в компанията, да поставя рамка за разпределението на капиталите, да разработва политики по отношение на риска в компанията и т.н.

На графика 5 е представена друга схема на внедряване на ERM в компания¹¹. Това, което прави впечатление в схемата отново е движението на информацията на всички нива на компанията. Въвеждането на ERM в компанията става по инициатива на съвета на директорите, като едно от първите неща, които се създават е т.нар. „рискова култура“. По този начин риска се комуникира по цялата управленска верига като информацията тече в двете посоки. От висшите управленски нива към нисшестоящите се спускат указания, препоръки, стратегии. Нагоре по йерархията се докладват рисковете, тяхното описание, данни за случването им и т.н. От графиката отново се вижда как съществуващите звена в компанията започват да изпълняват функции свързани с управлението на рисковете. Отделно от тях се създават звена изцяло заети с управлението на риска – ERM работна група и звено контролиращо рисковите процеси – Комисия по риска.

Изводи

В последните години, освен разглеждането в чисто теоретичен план на ERM се намира все повече информация от практически характер. Това позволи, базирайки се на официални документи и анализи да се направи това проучване.

ERM става все по-популярно. Част от развитието на риск мениджмънта е свързано с нормативните изисквания към определени институции. Това са обикновено финансови компании като банки, застрахователи, пенсионни и инвестиционни дружества. Компаниите, които не са длъжни по закон да внедряват системи за управление на риска също започват да внедряват ERM, поради позитивните ефекти от систематичното управление на риска към стойността на компанията.

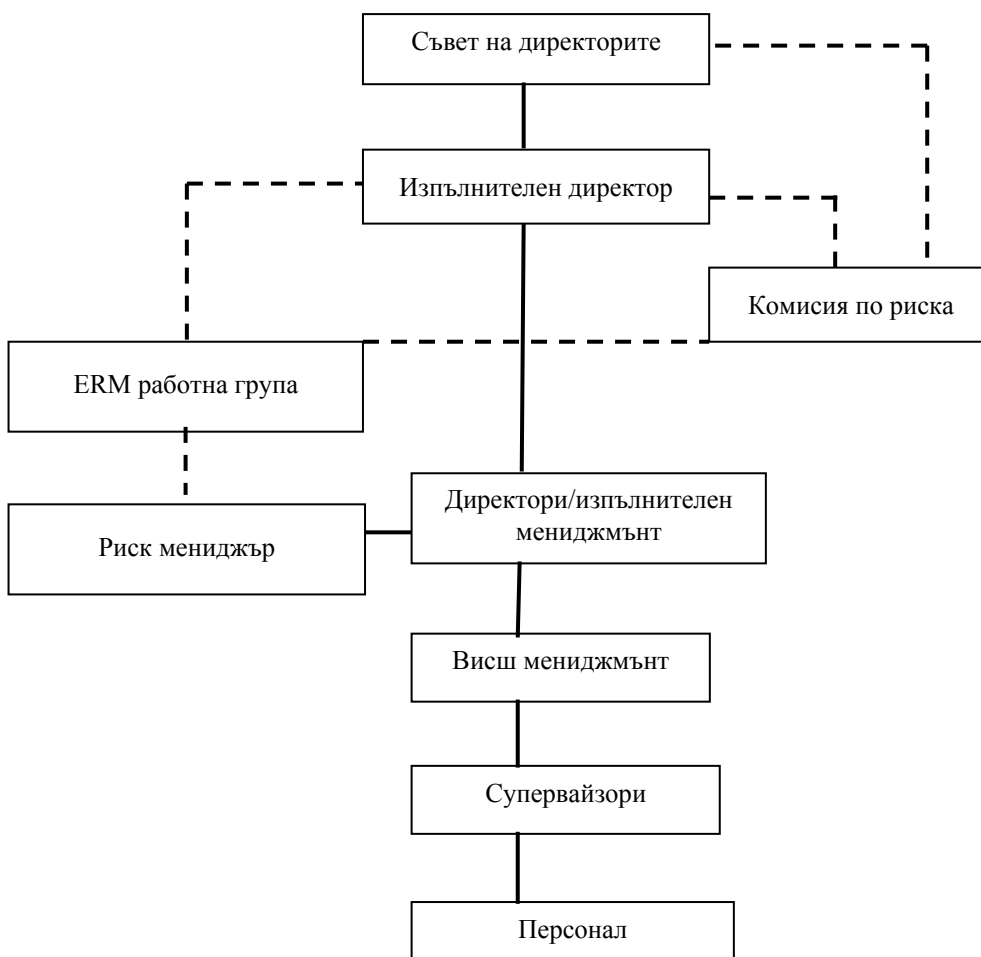
¹⁰ Protiviti Inc., Guide to enterprise risk management, USA, 2006

¹¹ CENTROC ERM Project Team, ENTERPRISE RISK MANAGEMENT PROGRAM, Central New South Wales, Councils, Australia, 2009

Основните изводи, които могат да се направят от проучването са, че начините за внедряване на ERM в компаниите могат да бъдат гъвкави, но същевременно започват да се налагат единни стандарти. Това е наличието на съвет по за управление на рисковете, който директно се занимава с всичко свързано с риска и стои между оперативните звена и борда на директорите. Също така се налага надзорен комитет по риска, чиято функция е да наблюдава, обобщава и да прави препоръки.

Все още в литературата съществува терминологичен хаос, който е силно видим в конструкцията на структурните звена в компанията занимаващи се с управлението на риска. Като естествено продължение изследването може да се насочи към методите за анализ и оценка на рисковете, с акцент на нефинансовите рискове, доколкото техния анализ и оценка се подава по-трудно на количествено измерване

Графика 5: Схема на внедряване на ERM в голяма компания



Литература:

1. A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000; The Association of Insurance and Risk Managers, The Public Risk Management Association, The Institute of Risk Management; 2010
2. Beasley, M., Branson, B., Hancock. B., Report on the Current State of Enterprise Risk Oversight:2015, North Carolina State University
3. CENTROC ERM Project Team, ENTERPRISE RISK MANAGEMENT PROGRAM, Central New South Wales Councils, Australia, 2009
4. Corbett, R., A view of the future of risk management, Risk Management: An International Journal 2004, 6 (3), 51-56
5. Lam, J., Enterprise Risk Management : From Incentives to Controls (2nd Edition), John Wiley & Sons, 2014. p. 53
6. Louisote, J., Mandel, C., Managing risks to enable strategy, Wiley Finance: ERM - Enterprise Risk Management: Issues and Cases, John Wiley & Sons, 2014. p. 7
7. Protiviti Inc., Guide to enterprise risk management, USA, 2006
8. Segal, S., Corporate Value of Enterprise Risk Management : The Next Step in Business Management, John Wiley & Sons, 2011, p.25