

## Рискът в стратегическия избор: идентификация и управление

Цвета Зафирова

***The Risk in Strategic Choice: Identification and Management:** The risk in the strategic choice is one of the main aspects in strategic management. In specialized literature can be met mainly indicators for assessment of risk. But the problem for its identification and management in the process of strategic choice is not explored. The risk is the assessed degree of uncertainty about the achievement of future results in the realization of strategy. The paper's aim is to explain the process of risk identification in strategic choice and the stages in its management.*

**Key words:** strategic choice, risk management, identification of the risk

### ВЪВЕДЕНИЕ

Управленският процес в организациите, занимаващи се с бизнес, и по-специално някои негови функции (целеполагане, планиране, маркетинг и др.) се основава на вероятни събития, прогнози и предположения за външната среда и договори за вътрешните ресурси. Въз основа на тях се разработват стратегии и планове за бъдещото им развитие, като не се правят уговорки за неочаквани събития от случаен характер, които ги съпътстват неизменно.

В процеса на стратегическо управление важен етап е изборът на стратегия. Познатите от специализираната литература методи и техники насочват вниманието към някои стратегически алтернативи. Но коя от тях да бъде избрана е трудно стратегическо решение. Поради тази причина често се говори за избор не на оптимална, а на подходяща стратегия, като се визира тази, която е съобразена с оценката на средата и целевата ориентация на фирмата. Важен аспект в този процес е отчитането на риска, който поема ръководството за осъществяването на бъдещата стратегия.

В много изследвания се правят опити да се изведат показатели за оценка на риска, но той се свързва предимно с инвестициите в бизнеса, като част от тях могат да бъдат и за внедряване на избрана стратегия. Но рискът има много разновидности и измерения, които трябва да се вземат предвид. Целта на настоящото изследване е те да бъдат идентифицирани и да се изведат етапите в управлението на риска в стратегическия избор.

### ПРОМЕНЕТЕ В СРЕДАТА И РИСКОВЕТЕ ЗА СТРАТЕГИИТЕ

Бизнесът функционира и се развива в една неопределена и динамична външна среда. Компонентите ѝ, които действат върху различните типове организационни форми в България, са толкова променливи в условията на преход, че тяхното действие е непредсказуемо. Това са промени в:

- **икономическата среда** – платежоспособност на потребителите, конкуренти, доставчици и инвеститори;

- **политико-юридическата среда** – правителствена политика по отношение на бизнеса, кредитна политика, инфлация, валутен курс, данъчна политика, международна политика по отношение на търговията;

- **социална среда** – демографски процеси, културни фактори и индивидуални потребности на населението;

- **технологична среда** – технологии, техника, иновации и др.

От голямо значение е и ресурсната осигуреност на бизнеса. Понякога има непредсказуеми промени във вътрешната среда от гледна точка на кадрите, ДМА, технологиите, информационните системи, мениджмънта и др. Те могат да повлияят значително във внедряването на стратегиите.

За съжаление, бизнесът е свързан в голяма степен с появата на такива ситуации, които променят и/или провалят осъществяването на вече взети управленски решения,

стратегии и планове. Това не означава, че те трябва да се игнорират, а е необходимо да се промени подходът към тях – необходимо е да се разглеждат неразривно свързани с риска, който поема организацията с тяхното реализиране. По този начин ще се намали вероятността за провалянето им.

Рискът като понятие се използва във всички сфери на човешката дейност. В литературата срещаме различни тълкувания за него, имащи несъществени различия. Neil Crockford [1] ги обобщава в три академични тълкувания за *риска* като:

- потенциален вариант от очаквани резултати;
- шанс или вероятност за загуба;
- възможност, при която положителните очаквания на една целево ориентирана система няма да бъдат реализирани.

Както вече посочихме, рискът зависи от степента на неопределеност на средата (вътрешна и външна) и определя стратегиите, които трябва да се изберат, за да се намали несигурността при вземането на управленски решения.

Като се имат предвид тези и други становища на наши и чужди автори, които нямат противоречие в определянето на същността на понятието, може да обобщим, че рискът е *оценена степен на неопределеност относно получаването на очаквани бъдещи резултати при осъществяването на стратегията*. Това е или шанс или вероятност за загуба.

Идентифицирането и изчисляването му, което би могло да доведе до стратегическа промяна, поражда необходимостта от управлението му. То ще увеличи сигурността на взетите решения.

Като се имат предвид специфичните особености, които характеризират организацията, могат да бъдат анализирани всички процеси в нея с цел прогнозиране на всички възможни рискове, които могат да бъдат обособени в следните по-големи групи:

• **Пазарен риск**, ориентиран към компонентите на пазарната среда и действието на нейните механизми. Той може да се разглежда като:

- риск от промяна в потребностите на потребителя;
- риск от пригодността на продуктите към потребителя;
- риск от намаляване на платежеспособността на потребителя;
- риск от конкуренция (поява на нови конкуренти, засилване на интензитета на съперничество между съществуващите и др.);

- риск от доставчици;
- риск при транспортирането на продукцията;
- риск при съхранението;
- риск при преработката и др.

• **Продуктов риск**, включващ:

- иновационен риск;
- риск от морално остаряване;
- риск от заместители.

• **Инвестиционен риск**, който може да се разглежда като съвкупност от:

- бизнес риск, произтичащ от вида на произвежданата и реализираната продукция;
- финансов риск, отчитащ използвания метод на финансиране;
- ликвиден, определящ несигурността на инвестицията, причинена от дейността на вторичния пазар на ценни книжа;
- валутен риск, свързан с очакваните приходи, произтичащи от промяната във валутните курсове.

• **Риск от неочаквани събития**, свързани пряко с природната среда. Те могат да се разделят на:

- метеорологични катастрофи - бури, наводнения, градушки, проливни дъждове, суши и др.;
- гео катастрофи – земетресения, свлачища, подпочвени води и др.;

- **Риск от неочаквани събития**, причинени умишлено или поради нехайство от лица и предмети:

- чист риск, който е обективен и не зависи от волята на хората – пожари, аварии, повреди в техниката и др.;

- спекулативен риск, породен от субективни обстоятелства – кражби, злоупотреби, умишлено причинени вреди с цел облагодетелстване и т.н.

- **Юридически риск**, свързан с:

- въвеждането на нови закони, наредби, нормативни документи, стандарти, постановления и др.;

- отмяна на действащи юридически документи.

- **Човешки риск**, свързан с:

- работодателите - компетентност при вземане на решения, стил и методи на ръководство, мотивация, интереси, акции, цели и др.;

- сътрудниците - компетентност за заемана длъжност, интереси, цели, заинтересовани групировки и др.

### ЕТАПИ В ПРОЦЕСА НА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Тази несигурност от бъдещи събития, която може да бъде изразена чрез риска е необходимо да бъде управлявана. По този начин ще се предотвратят някои процеси и явления или ще бъде направено така, че да не бъдат сериозна заплаха за бизнеса.

Процесът на управление на риска в бизнеса обхваща следните етапи:

- Идентифициране на рисковете за самата организация и определяне на ключовите рискове.

- Оценка на рисковете

- Алтернативи за управление на рисковете

- Контрол върху управлението на рисковете.

**В първия етап**, след идентифицирането на всички възможни рискове, които поема организацията, е необходимо да бъдат определени ключовите за конкретния бизнес т.е. рисковете, които са съществени за дейността ѝ и съобразяването с тях ще доведе до промяна в стратегическия избор. Те трябва да бъдат предвиждани и оценявани от експерти, а вариантите за решаването на ситуацияите, свързани с тях – от мениджърите и професионалистите плановици.

При идентифицирането на риска в бизнеса трябва да изхождаме от няколко предпоставки, свързани със съответната организация, а именно:

- целева ориентация;

- размер и структура на финансовите ресурси;

- форма на собственост;

- организация на работа;

- пазарни условия;

- стил на управление;

- организационна структура на управление.

Непредсказуемостта на природните и икономическите процеси води до необходимост от търсене на методи и средства на неговата оценка, което е **вторият етап** от управлението на риска. За тази цел могат да се използват следните алтернативни **техники**:

- Изчисляване на риска чрез коефициенти, използвани в литературата, свързана с инвестиционния риск.

- Изчисляване на риска като сбор от ключови рискове, които са предварително определени и изчислени по съответни методики от литературата.

- Определяне на вероятността за настъпване на неочаквани събития – на база практиката и опита на персонала и експертите и съществуващата информация за бъдещето.

**Третият етап** е свързан с алтернативите за управление на риска. Те са насочени към: намаляването; предотвратяването (избягването) и трансфера (прехвърлянето) му.

1. За намаляване на риска при вземане на управленски решения в бизнеса може да се използват някои от следните методи и техники:

- Използване на TOWS матрица за намаляване на риска при вземане на решения.
- Прилагане на методи за планиране при голям риск – дърво на решенията и сценарни анализ, като за целта е необходимо да се дефинират потенциалните загуби за всеки бизнес.
- Разработване на стратегии за управление на риска, като се основава на прогнозираните случайни събития, след като се разработи курс на действие за всяко от тях.

Като най-подходящи стратегически алтернативи за намаляване на риска може да се използват различните разновидности на *диверсификацията*, *продуктовото и пазарното развитие* и *вертикалната интеграция (права и обратна)*. Стратегическият им избор трябва да се обосновава не само на стратегическия анализ, който обикновено го предхожда, но и на целите, които си поставя бизнесът.

- Създаване на система от много и различни мероприятия, с които да се ограничи рискът.

По-важните от тях трябва да бъдат:

- предприемчива селекция на суровините и материалите;
- проекти за управление на продукта;
- запаси от ресурси;
- контрол на използването на ресурсите;
- създаване на гъвкава организация на труда и управлението;
- повишено внимание към правителствената политика;
- създаване на фондове, свързани с риск;
- изграждане на малки и/или смесени фирми за ограничаване на риска.

2. За предотвратяване на риска е необходимо да се направят съществени промени, както в организацията на работа, така и в стратегията за бъдещото развитие на организацията. Понякога те са свързани и с промяна на юридическата форма. Като най-предпочитани за тази цел са *стратегииите на стабилитет, жътва (събиране на реколтата), реструктуриране, лишаване от права (свиване) и ликвидация*.

3. *Трансферът на риска* има за цел да го ограничи до минимум в съществуващия бизнес и да го пренесе в друга организация, на която загубите не биха се отразили съществено върху дейността ѝ. Затова е необходимо да се изберат подходящи стратегии – *стратегически сдружения, пленничество и др.* Към тях задължително трябва да се добавят и различни мероприятия със същата цел:

- застраховки срещу природни бедствия;
- застраховки на продукцията;
- акредитиви срещу риск от клиенти;
- договори за доставки за увеличаване на резервите;
- договорни клаузи при взаимоотношения с фирми срещу риск (за неустойки, компенсация и др.).

Стратегическите алтернативи и системата от мероприятия, които трябва да бъдат избрани от организацията, се основават преди всичко на прогнози за бъдещи събития. Това не означава, че няма *непредвидими промени*.

**Четвъртият етап** е контрол върху риска, включващ и контрол върху процесите, свързани с него. Той зависи от разновидностите на риска, които са идентифицирани. Всяка от тях е свързана със специфични методи и форми на контрол, които са известни от теорията и практиката на контролинга.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Идентифицирането на риска и управлението му са важна част от стратегическия процес, които имат голямо значение при избора на стратегия. Управлението на риска в самата организация има съществена роля за нейния просперитет. Пример в това отношение могат да ни бъдат фирмите в развитите икономически страни, където съществува длъжност мениджър на управление на риска. В нашите условия, при ограничените финансови ресурси, е много трудно това да се постигне. Ето защо препоръчително е за всички организационни форми, занимаващи се с бизнес, към задълженията в длъжностната характеристика на някои от мениджърите в тях да се включи и управлението на риска, тъй като от него в най-голяма степен зависи бъдещият им успех.

Правителството би могло да им помогне в тази област с:

- държавно регулиране на монополизма;
- ограничаване на конкуренцията на вносните продукти;
- изкупуване на свръхпроизводството и др.

Мениджърите трябва да управляват риска, за да намалят вероятността от загуби и да осъществят поставените си цели. Ключът към техния успех е да го предвидят, доколкото това е възможно, и да създадат гъвкава система за предотвратяването или ограничаването му. Само по този начин ще се постигне успех при внедряването на стратегията.

### **ЛИТЕРАТУРА**

[1] Crockford, N. Risk Management. New York: McGraw-Hill, 1989.

### **За контакти:**

Доц. д-р Цвета Зафирова, катедра „Стопанско управление“, Икономически университет – Варна, Тел. 052/660-423 и 052/604-264, E-mail: [tzveta\\_zafirova@abv.bg](mailto:tzveta_zafirova@abv.bg)

**Докладът е рецензиран.**