

УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА КАТО ЧАСТ ОТ СТРАТЕГИЧЕСКИЯ МЕНИДЖМЪНТ НА СИГУРНОСТТА

Максим Карев

*Министерство на отбраната, дирекция „Стратегическо планиране”,
ул. Дякон Игнатий” № 3, София 1092, България, e-mail: m.karev@mod.bg*

RISK MANAGEMENT AS A PART OF THE SECURITY STRATEGIC MANAGEMENT

Maksim Karev

*Ministry of Defence, directorate „Strategic planning”,
№ 3 St. Ignatius Deacon, 1092 Sofia, Bulgaria, e-mail: m.karev@mod.bg*

ABSTRACT

What causes the interest to the risk management in the security strategic management? In the world of global challenges precise definition of risks and threats do not exist, there are no universal decisions, to be applied to every specific case by the decision makers, for countering them also. Just for that the more growing uncertainty in the security environment makes us pay greater attention to the questions related to risk management. Incorporating the problems of risk in the management of an organization is an important issue for any manager, especially for those in the security sector.

Key words: risk management, assessment, analysis, prevention.

Стратегията за национална сигурност на Република България посочва националните интереси, необходимите условия и предпоставки за тяхното реализиране чрез неутрализиране на рисковете и заплахите за страната и нейните граждани. Национална сигурност има тогава, когато се гарантира съществуването на правно-легитимната национална държава чрез използване на политическа, икономическа, правна, дипломатическа и военна мощ (Стратегия за национална сигурност на република България, 2011).

Ханс Моргентхау (Morgenthau, 1978) дефинира „националната сигурност” като интегрираност на националната територия и нейните институции. Гарантирането на тази сигурност се свързва главно с реализацията на задължителни мениджърски функции на институциите, насочени към ефективното прилагане на политика за сигурност и гарантиране спазването на законите. Задължителните мениджърски функции включват управлението на риска като начин за справяне с несигурността при постигане целите на организацията.

Процесът по управлението на риска се извършава на различни нива – стратегическо (свързано с управлението на организацията), оперативно (свързано с основните процеси и дейности в организацията) и тактическо (свързано с работата на всеки участник в процеса). Тя може да се изрази в преднамерени действия за нарушаване на сигурността (атентати, убийства, организирана престъпност) и/или в липса на адекватни действия за превенция на опасните обществени явления, лошото управление, бюрократизма, злоупотребите и неефективността на държавните институции.

За успешното изпълнение целите на организацията са необходими както политическа воля и ясна стратегия за приложението ѝ, така и **обективна външна оценка**, която в случай на необходимост играе ролята на коректив. Именно чрез анализа на риска се постига обективна оценка на идентифицираните рискови фактори и се минимизират ефектите от негативните събития. В същността си управлението на риска е цикличен системен процес (ISO/IEC 31010; Слатински, 2010; Стойков, 2006) за ефективно редуциране влиянието на несигурността, която застрашава организационните цели и сигурността.

Стратегически мениджмънт на сигурността

Проблеми за сигурността на обществото възникват поради различни причини, а също така и вследствие на лошото управление (Beck, 1986; Giddens, 1997). Рисковете и заплахите по своята същност и форми на проява стават все повече асиметрични и оказват съществено влияние върху средата за сигурност (Стойков, 2008). Необходимият инструментариум за управление на сигурността включва анализ и оценка на състоянието и тенденциите в средата за сигурност и предприемане на превантивни действия.

За ефективната работа на институциите и гарантирането на сигурността в държавата се изисква интегрирано представяне на многобройните аспекти от дейността им чрез някой от подходите за организационно моделиране (Шаламанов, 1996). Съответният организационен модел осигурява единна среда за представяне на всички основни функционални и системни гледни точки, както и възможности за измерване на заложените стратегически цели чрез обективна система от показатели и аналитични техники (Шаламанов, 2009). Анализът на риска като елемент от управлението може да допринесе за повишаване на ефективността на различните обществени организации и превантивно да предложи мерки за намаляване на негативния ефект.

Новите върхови технологии, от които обществото не може да се откаже, внасят висока степен на неопределеност, а в същото време обществото не е в състояние да контролира надеждно екологичните, икономическите и социални последици. Това води до появата на рисковото общество.

Терминът „рисково общество” е един от най-употребяваните в съвременните глобализационни теории и принадлежи на немския социолог Улрих Бек (Beck, 1986). Според него *рисковото общество* представлява фаза от развитието на модерното общество, в която екологичните, социалните, политическите и индивидуалните рискове все повече се изплъзват от контрола на институциите на индустриалното общество. В рисковото общество дебатите за опасностите, възникващи в хода на развитието, засягат не само публичната и политическата сфера, но и частната. Затова рисковото общество според Бек отразява конфронтацията между модернизацията и следствията от нея. Това общество възниква тогава, когато произведените от индустрията опасности надхвърлят границите на възможностите за осигуряване срещу тях. В рисковото общество нарастването на рационалността (техническа, бюрократична, икономическа, правна и т.н.) среща своите граници, а несигурността се завръща. Това означава, че все повече обществени конфликти се възприемат като рискови проблеми.

Особености на риска

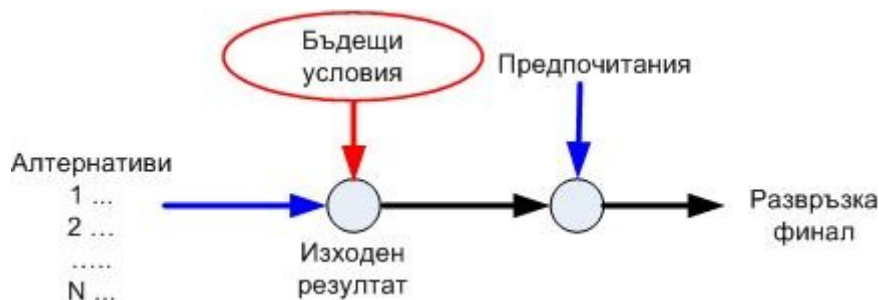
Рискът е явление от реалния живот, съществува обективно и не може да се премахне, а само да се ограничи, прехвърли, замести, раздели, компенсира. Под „риск” се разбира въздействие на несигурността върху целите на организацията и нейната сигурност. Риск съществува, когато има неяснота, несигурност и липса на точно решение за бъдещ момент от време (Слатински, 2010).

Несигурността е състояние на недостиг от информация, свързана с разбирането и знанието за дадено въздействие, неговите последиствия или вероятност (Георгиев, 2005). Целите могат да имат различни аспекти (финансови, здравни, свързани с безопасността, екологични) и могат да се прилагат на различни нива (стратегическо, структурно звено, продукт или процес).

Причинителите на риска могат да бъдат природни сили, преднамерена престъпна дейност, пазарът и други. Голяма част от рисковете е възможно да бъдат предвидени. Те се наричат *известни рискове*. Рискове, които няма как да бъдат предвидени, могат да бъдат контролирани само с техники като предвиждане на **финансов, времеви или материален резерв**.

По същество, управление на риска на най-високо ниво на абстракция не е нищо друго, освен систематичен отговор на неопределеността. На фиг. 1 тази несигурност е изобразена като неизвестни бъдещи условия. От гледна точка на стратегическия мениджмънт на сигурността, неопределеността възниква от взаимното влияние между няколко независими една от друга променливи, част от които е изключително трудно да анализираме и оценим. По-конкретно управлението на риска е опит да се разкрият негативните последици от действието на носител на заплаха, използващ някои уязвими страни на конкретен субект – организация с цел пагубно въздействие върху представляващата определена ценност. Най-общо рисковете се оценяват спрямо потенциалните вредни последици и вероятността те да се случат (Георгиев, 2005).

Рискът се проявява в управлението, разглеждано и в статика, и в динамика, под формата на разминаване между действителните и очакваните или желани резултати (Слатински, 2010).



Фигура 1. Абстрактно представяне на управлението на риска като възможен избор на алтернатива, в зависимост от бъдещи неопределени условия и при зададени предпочитания.

За ефективен, навременен и съобразен с неопределеността стратегически мениджмънт на сигурността на страната ни и за адекватна превенция на негативни събития е важно да се извършва анализ и оценка на риска като елемент от цялостния процес по управление на риска. Тъй като обществото се нуждае от повече яснота по отношение на решенията, засягащи бъдещото развитие на сигурността на страната, управлението на риска, основано на обективен анализ, ще доведе до промяна в начина на планиране и развитие на дейностите в дадена институция, организация или проект. Основното внимание се насочва към рисковете, които биха могли да възпрепятстват изпълнението на основната задача и достигането на крайната цел на организацията. Оценката на риска в непосредствен план е методът за установяване на зони, условия или събития с потенциално високо ниво на риск.

Управлението на риска се дефинира като *процес на целенасочено третиране на риска за неговото минимизиране чрез:*

- понижаване вероятността за настъпване;
- ограничаване на неблагоприятното влияние на рисковите събития върху очакваните резултати, при минимизиране разходите на средства и ресурси.

За да се определи количеството риск, който може да бъде поет, или който е допустим за нормалното функциониране на една система (институция), следва да се определи **нивото на предпочитания** по отношение на основната цел. С други думи, това е отклонението от абсолютния минимум, при което целта на организацията може да бъде постигната. Ако целта е изпълнение на мисията със загуби под 7%, то решението за постигане на тази цел, при оценка на риска 20% за неизпълнение (при 1 от 5 варианта изобщо няма да бъде постигната целта), ще бъде избрано от вариант, при който загубите са под 7%.

Показатели за ефективност

При цялостния модел за управление на риска се цели подпомагане на вземания решение, като се намали неопределеността и се повиши сигурността за успех на това решение. Намалването на неяснотата и неопределеността става чрез събиране на повече данни за възможните рискови събития (по отношение на целта). За повишаването на сигурността за успех се минимизира остатъчният риск, т.е. стремежът е към риск с по-висока достоверност.

Важен момент при оценката на риска (въз основа на която се извършва самото управление) е осъзнаването на риска като вероятностна променлива. Рискът винаги се изчислява за бъдещ момент и затова стойността му е очакваната (estimated) стойност за тази стохастична променлива. По аналогия с примера, което Дейвид МакКай дава в книгата си за информационната теория, спрямо измерването на риска – едно е да се изчисли стохастичната променлива за риск по отношение изпълнение на целите, друго е да се определи каква е точно стойността на тази променлива, а трето е да се определи с каква достоверност тази стойност ще се сбъдне (MacKay, 2003: 27).

Рискът, който се оценява, е оценъчна стойност на предвидения риск. Той се изчислява на база експертни оценки за вероятността, честотата и последиците от всяко потенциално рисково събитие (което би довело до нарушение или провал на изпълнение на целите). Колкото по-голяма е достоверността на изчислената оценъчна стойност, толкова по-малък е остатъчният риск.

Един от основните показатели за ефективност на решението за превенция на негативни събития е **разходът** (цената, на която ще се получи желаното решение). Затова най-често решението за избор на вариант се дава с функция по минимизиране на разходите.

Останалите показатели за ефективност са **непротиворечивост**, **достижимост** и **управляемост** на модела, както и **точност** (с по-голяма достоверност на оценъчния риск). Крайната оценка на изчислен риск е степента, в която ще има риск. Колкото по-голяма е тази степен, с толкова по-голяма сигурност може да се приеме, че изчисленият риск ще се сбъдне. С други думи, въпреки че оценката на риска си остава вероятностна, тя дава изключително важна информация на ръководителите и на вземащите решения дали си заслужава да поемат даден риск.

Анализ на риска за превенция на негативни събития

Целта на анализа на риска е подобряване на управлението при настъпване на рисково събитие и оценка на процесите от гледна точка на себестойност, качество и време, което е изключително сложна задача и изисква мениджърите да имат ясна представа кой/кои параметър/и на процеса са най-важни за постигане на стратегическите цели на организацията (Стойков, 2006).

За редуцирането на риска се прилагат различни начини за справяне с неопределеността. Един от тях е прозрачността, която се превърна в основно оръжие срещу скритите практики на злоупотреби със служебно положение за лична облага, както и за борба с престъпността. Друг начин за намаляване на риска е наличие на правилна стратегия и приложима методология. При наличие на изградена методология за управление на риска, както е във Великобритания, разработката на национална оценка за риска на правителството се извършва на основата на тази методология и се предлагат възможности за вземане на мерки и за управление на кризи в няколко фази: наблюдение на риска, планиране в рамките на наличните ресурси, използване на първични способности и използване на вторични способности (Стойков, 2008).

Оценка на рисковете

Основна стъпка от процеса на управление на риска е анализът на риска. Чрез анализиране на всички взаимовръзки и потенциални рискови събития се създава цялостен модел на управление на системата по отношение на риска. Оценката на риска се извършва на базата на конкретна методология, чрез която се измерва риска, зависещ от идентифицираните ценности на системата и вероятността за реализиране на заплахи, използващи съществуващите уязвимости. Всяко потенциално събитие, което носи негативни последици, може да се разглежда като риск. Съществува и риск от неизпълнение на заложените цели, което ще доведе до предвидими и неминуеми негативни последици.

В зависимост от типа на системата се избира количествен или качествен подход и съответстващата им методология, която е желателно да бъде стандартизирана (ISO/IEC 31010). Определя се вероятността за нанасяне вреда на ценностите, чрез реализиране на заплаха. За минимизация на риска първо се определят областите с недопустимо голям риск, след което се избират най-ефективните средства за защита и се определят доколко е приемлив остатъчният риск. Основните критерии за оценката включват:

- Критерии за оценка на риска;
- Критерии за оценка на въздействие върху риска;
- Критерии за приемане на риска;
- Необходими ресурси.

При сравнение на рисковете се използва информацията за приоритетност на рисковете, получена на етапа анализ на риска за вземане на решения за бъдещи действия (Георгиев, 2005), включително: трябва ли да се предприемат специални дейности; и определяне приоритети за обработка на рисковете (с оценените нива на риска).

Ефективност на процеса на управление

Реално, с управлението на риска се ангажират всички, които имат допирни точки с работата на дадена институция: мениджърите, хората от екипа на изпълнителите, доставчиците и подизпълнителите. Това е така, защото управлението на риска е процес, а не статичен факт или набор от правила. То започва още от момента на вземането на решение за стратегията на развитие на организацията и преценяването на това кои процеси ще се извършват. Ефективният процес на управление на риска включва няколко фактора:

- Висшият мениджмънт да е наясно за рисковете, свързани със споразуменията, и да въведат ефективни практики за управление на тези рискове;
- Гарантиране, че споразуменията са благоразумни от гледна точка на риска и в съответствие с целите на организацията;
- Системно оценяване на необходимостите, като се дефинират базирани на риска изисквания;
- Внедряване на ефективни средства за контрол на идентифицираните рискове;
- Извършване на постоянен мониторинг за идентифициране и оценка на промените в рисковете спрямо първоначално установеното положение;
- Въвеждане на процедури по документиране, роли и отговорности, механизми за отчетност.

На базата на обективен, ясен и динамично генериран разчет на рисковете може да се направи план за действие за смекчаване и елиминиране на рисковете. Обикновено се започва с най-сериозните рискове. За смекчаване на всеки риск от списъка се използва ясна схема – трябва да се намали или вероятността да се случи, или потенциалните последици – а по възможност и двете. Важно при рисковете е да се извършва периодична оценка, тъй като в течение на времето настъпват промени както в степента на риск, така и появата на нови рискове. За това особено полезни са софтуерните решения, при които автоматичните

доклади се записват в примерни формати и подлежат на бърз преглед и анализ (Тагарев, 2006).

При оценката на алтернативите за вземане на решение се използват предварително разработените критерии. Моделът за оценка на алтернативи и взимане на решение включва:

а) избор на предпочитана алтернатива. Ако експертът задава предпочитанията си за взаимно изключващи се алтернативи чрез функцията на полезност (или очакваната полза и последствията от тази алтернатива), то най-предпочитана е тази с най-голяма полезност.

б) многокритериален анализ – ако има размити оценки (не точни числа), критерият за избор се основава на теорията на игрите по *max-min* правило. Това означава изборът на алтернатива с възможно най-лошото последствие да е по-добър от избора на алтернатива с най-добрите последствия сред останалите или еквивалентен на него. За намаляване на риска се прилага редуциране на размитите оценки чрез определяне на субективни вероятности на базата на предишни анализи и лична компетентност.

Чрез моделиране и управление на рисковете може да се покаже как е съсредоточено управленското внимание върху различни фази на дейността. Така например, при дейности по избор на външен доставчик рисковете варират в зависимост от покриването на дефинираните изисквания и техническите възможности на кандидатите. По-детайлизираното описание на връзките и отговорностите между участниците в процеса служи за анализ на рисковете и къде рисковият мениджмънт може да бъде най-ефективен. Стойността на анализа на риска се състои в това, че предлага една мощна рамка за съпоставяне на нуждите със способностите и комбиниране на отделни способности за покриването им.

Заключение

Ефективността на управлението на риска зависи пряко от автоматизирането на дейностите, включването на мотивирани експерти в работните групи, използване на известните техники за анализ и обективна оценка на идентифицираните рискови фактори по отношение на заложената цел. Най-важният елемент си остава осъзнаването на проблемите, свързани с риска, техният адекватен анализ чрез предложените техники, както и изборът на информирано решение за вариантите на действие.

Реагирането и противодействието на потенциалните негативни събития преди те да са настъпили, един от основните принципи на политиката за национална сигурност, е правилната посока за превенция и тя се постига с инструментите за управление на риска. Това е в духа на принципа за „проактивност и координираност в дейността на държавните институции и организации в съответствие с тяхната компетентност” (The EU Internal Security Strategy in Action, 2010).

Заложеното в Европейската стратегия укрепване на устойчивостта на Европа предполага подход, отчитащ всички заплахи и рискове за сигурността. Препоръката за развитие на цялостна политика за управление на риска в Европейския съюз важи с изцяло и за нашата страна. Такава политика би обвързала оценката на рисковете с процеса на вземане на решения. Но най-голямата полза от анализа на риска ще се извлече при прилагането му в цялостния процес на стратегическия мениджмънт на сигурността.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Георгиев, В., 2005. Управлението на риска като инструмент на програмното управление. // *Военен журнал*, 4/2005.
2. Слатински, Н. Увод в управлението на риска. *Лекция 3. от поредицата „Четири лекции”* // <http://nslatinski.org/?q=bg/node/297>, посетен октомври, 2010.
3. Стойков, М., 2006. Интегрирана система за управление в извънредни ситуации: Архитектурен подход. Софттрейд, 2006.

4. Стойков, М., 2008. Парадигма за трансформация на националната сигурност. // *Военен журнал*, 2/2008.
5. Стратегия за национална сигурност на Република България. 2011. // *Държавен вестник*, 19/2011, с. 4 – 5.
6. Тагарев, Т., 2006. Организационно проектиране в интерес на отбраната с продуктите на TeleLogic. // *Списание СТО*, 7/2006.
7. Шаламанов, В., 2009. Модел за ефективно управление на отбраната – роля на операционния анализ и интегралното използване на цивилна и военна експертиза (Структурен и системен анализ на организацията и функциите на отбранителната институция от гледна точка на интегралното използване на цивилната и военна експертиза в процеса на вземане на решения). Отчетен доклад, февруари 2009.
8. Шаламанов, В., Т. Тагарев, 1996. Информационни аспекти на сигурността.
9. Beck, U., 1986. *Risk Society, Towards a New Modernity*. Originally published as 'Risikogesellschaft: auf dem Weg in eine andere Moderne', Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 1986, translated SAGE Pub. 2003.
10. Department of Commerce, 2004. *Project Risk Management Guideline*.
11. Giddens, A., 1997. BBC Reith Lecture. // http://news.bbc.co.uk/1/hi/english/static/events/reith_99/, посетен 24 февруари 2011.
12. ISO/IEC 31010: Risk management – Risk assessment techniques. 2009.
13. MacKay, D. J. C., 2003. *Information Theory, Inferences and Learning Algorithms*, Cambridge University Press.
14. Morgenthau H. J., 1978. *Politics Among Nations: The Struggle for Power and Peace*, Fifth Edition, New York: Alfred A. Knopf, pp. 4 – 15.
15. The EU Internal Security Strategy in Action: Five steps towards a more secure Europe, Council Doc 22.11.2010.