

## RISK MANAGEMENT IN THE VIEW OF BUSINESS ORGANIZATIONS (EXPERIENCE OF ORGANIZATIONS IN VELIKO TARNOVO REGION)

**Abstract:** The uncertainty of the external environment for organizations makes it difficult to make the right management decisions. The key to success is their ability to quickly adapt to change in order to respond promptly to emerging risks and opportunities. The subject of the study is the opportunities for risk management based on the example of organizations from Veliko Turnovo area.

The aim is to present the risk management status of the organizations examined. The study implements the Organizational Risk Management Survey. It focuses on the main roles of risk management in the organizations examined; the existence of documented guidelines for standardization; the actions taken by risk identification and assessment organizations; risk management approaches; evaluation of the effectiveness of the activities of organizations.

---

### Author information:

**Daniela Yordanova**  
PhD, Chief Assistant  
Department of Economic management  
Faculty of Economics  
St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Tarnovo  
(1, Arch. Georgi Kozarev str., Veliko Tarnovo 5000)  
✉ [yordanova\\_didka@abv.bg](mailto:yordanova_didka@abv.bg)  
🌐 Bulgaria

**Keywords:**  
Risk management, organizations from Veliko  
Turnovo area

### Въведение

Днес, според анализатори, рисковите фактори, които увеличават несигурността са: висока скорост на иновациите и новите технологии, кибернетичните заплахи, регулаторните промени, културата на организацията, предизвикателства и способност за привличане на таланти, управление на сигурността на информацията и др. [1] Към тези рискови фактори следва да посочим още нарастваща глобална конкуренция, увеличаване свободата на търговия и инвестиции в световен мащаб, сложни финансови инструменти, промени в организационните структури в резултат на реинженеринг и сливания.

Несигурността на външната среда за организациите води до все по-трудно вземане на правилни управленски решения. Ключът към успеха е способността им бързо да се адаптират към промените, за да отговорят своевременно на възникващите рискове и възможности. Най-голямата печалба за бизнес организацията се реализира при операции с повишен риск. Въпреки това е необходима мярка и управление на различни сценарии, за да не се достигне до фалит. Разбирането на технологичното развитие и неговото въздействие върху организациите е жизненоважно за поддържането на конкурентно предимство. [2] Технологичните грешки могат да създадат рискове. Така грешките в информационните технологии мога да бъдат скъпи за бизнеса, изразяващи се в загуба на информация и производителност на работниците, пропуснати възможности за продажби.

Бързите темпове на иновации, нарастването на социалните медии и изискванията за по-голяма прозрачност и отчетност, нестабилността на пазарите на акции, кибернетичните

нарушения, природните бедствия, както и много други въпроси, представят рискови предизвикателства, пред които са изправени ръководителите на организациите. [3]

Според Международният Институт по риск-мениджмънт (IRM), който е водещ професионален орган за управление на риска в организациите. [4] Ключовите проблеми в дългосрочен план са включени в проект, озаглавен „Програма за риска 2025”. [5] Институтът препоръчва ръководството на организациите да се ангажира с изграждане на стабилно и ефективно управление на риска, обхващащо триизмерен модел:

- 1) рисков оперативен модел, състоящ се от основните процеси за управление на риска;
- 2) структура на управление и отчетност около тези процеси;
- 3) готовност за криза с най-добри практики, ако се случи най-лошият сценарий.

Предизвикателствата на демографските и социално-икономическите фактори, изменението на климата, цифровизацията и новите технологии, в съчетание с нарастващата сложност на рисковете, поставят повече изисквания към организациите. Подобни рискови тенденции създават повишена несигурност за тях. От друга страна те създават възможности за подобряване управлението на риска.

Теорията и практиката на управление на риска са изобилно представени от различни техники, технологии, методи и препоръки, чието използване е доста трудоемко, скъпо, изисква допълнително привличане на финансови ресурси, специалисти и време. Въпреки това, въвеждането на управление на риска в практиката на ръководството на организациите доказва интереса на мениджмънта в дългосрочното ѝ стратегическо развитие.

Способността за управление на рисковете е ефективен начин за подобряване на финансовата устойчивост на организацията. [6] Това налага систематичен поглед върху проблема и изграждане на интегриран подход към управлението му. Специалистите трябва да знаят как да вземат информирани решения в областта на управлението на риска, за да осигурят единен подход за анализиране на всички ситуации и вземане на подходящи решения.

Половината от фирмите от Великотърновска област и почти толкова на национално ниво използват системен подход при вземане на решения, свързани с пазарното позициониране на фирмените продукти. Наблюдава се тенденция, че колкото по-малки са предприятията, толкова по-голяма е вероятността те да нямат дефиниран целеви пазар. Изключение правят само най-големите предприятия в областта, чиито мениджъри може би считат че обслужват целия пазар в страната. В най-голяма степен дефинират целевия си пазар предприятията от селското стопанство, леката промишленост, туризма и тежката промишленост, а в най-малка степен това се отнася до транспортните компании и фирмите за услуги в област Велико Търново. Преимуществовно на два пазарни сегмента разчитат по-дребномащабните предприятия в региона, както и тези от тежката промишленост. По-големите предприятия предпочитат да оперират на повече сегменти. Това се отнася с пълна сила за предприятията от сферите на търговията, туризма, леката промишленост и услугите в региона. [7]

Да се управлява риск означава на практика да се управлява стопанската организация. Това трябва да дойде отвътре и да бъде насочено към промяна в организацията и нейната реакция към промените в средата. Определянето на проблема представлява фундамента, върху който се основава цялостното осъществяване на процедурата, свързана с изработването на управленското решение. Това е и причината, поради която голяма част от времето си мениджърите отделят за идентифициране на проблема. [8]

Управлението на ресурсите трябва да гарантира постигането на високи резултати, съответстващи на поставените цели. Създаването на собствена система за ефективно управление в организациите в условията на развиващи се пазарни отношения, е възможно само с организирането управление на риска. За да се подобри ефективността на организациите, те трябва да изградят система за управление на риска. Липсата на ефективна система за

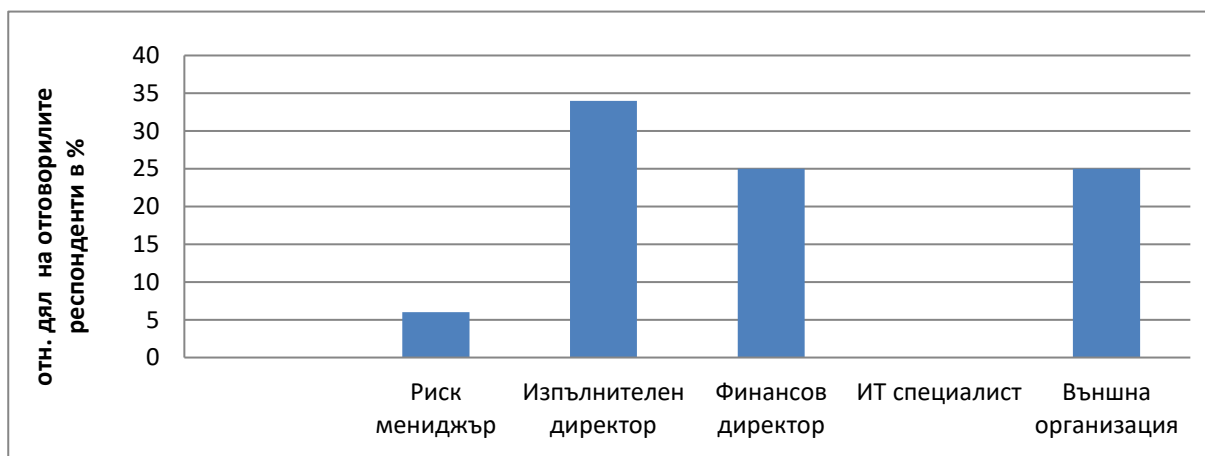
управление на риска е един от основните проблеми в областта на организационното управление, а управлението на риска се отнася до основните му аспекти, които трябва да претърпят промени. [9]

### Методология на изследване

За изследване нагласите към управление на риска в дейността на организациите, е проведена е Анкета сред бизнес организации в област Велико Търново. Анкетираните респонденти осъществяват различна дейност: търговия със строителни материали и рециклиране на отпадъци; търговия на дребно; производство на хляб; строителство; производство на съоръжения и ремонт; производство на печатни платки; счетоводни услуги; хотелиерство и ресторантьорство; пътнически превози; горско стопанство; производство на бетон и бетонови изделия. Броят на анкетираните е 32.

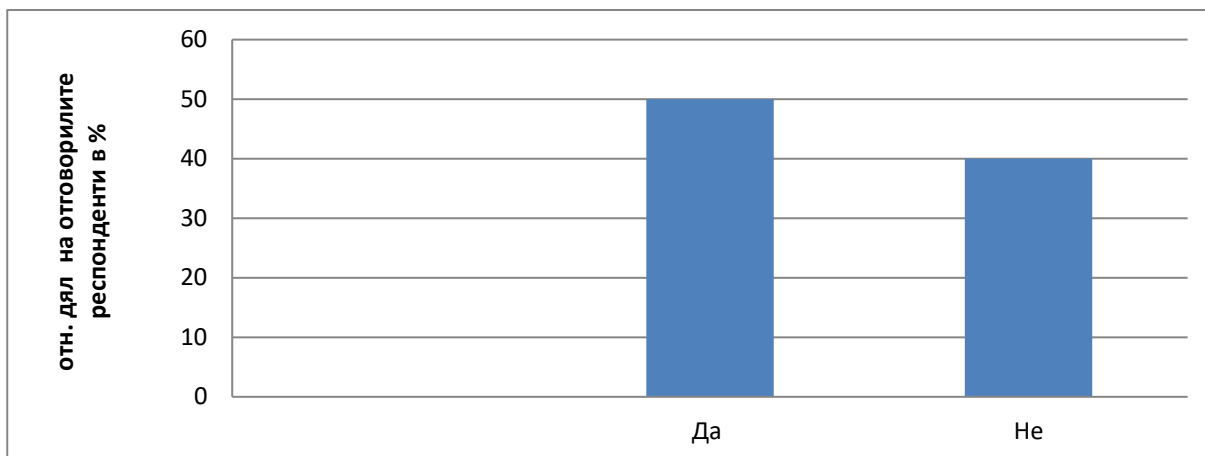
### Резултати и дискусия

На въпроса „Кой отговаря за управлението на риска във Вашата организация?“, са получени следните отговори: повечето от анкетираните организации (34%) посочват, че за управлението на риска отговаря изпълнителният директор. Финансовият директор отговаря за управление на риска при 25 % от организациите, а 25 % от организациите го възлагат на външни такива. При 6 % от анкетираните, управлението на риска се осъществява от риск мениджър. Резултатите са представени на Фигура 1.



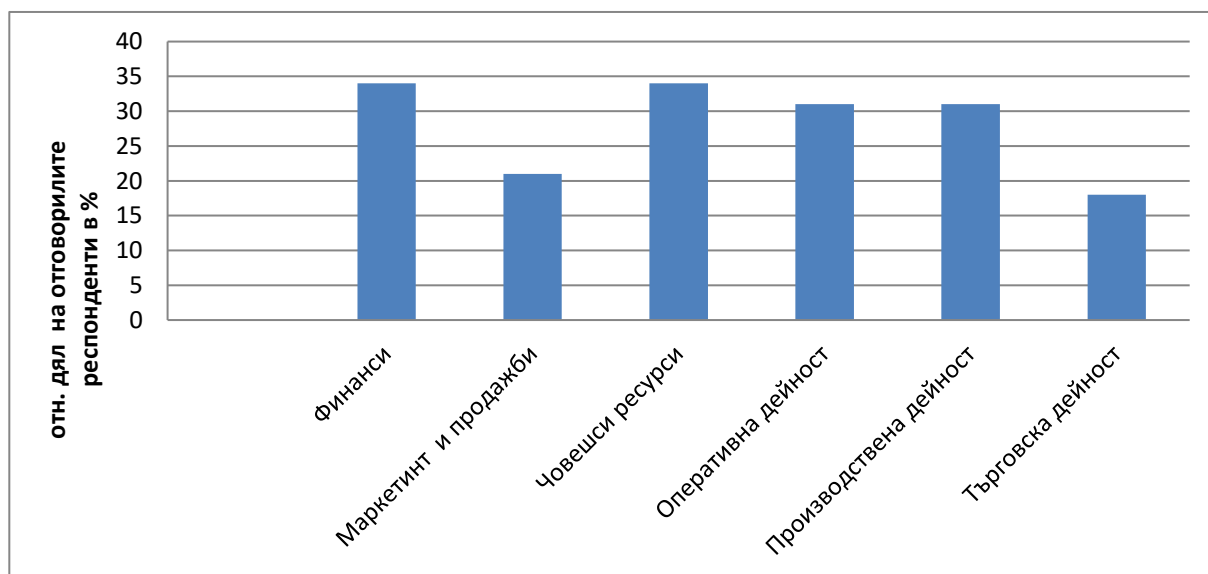
Фигура 1. Отговорности по управление на риска в организациите

На въпроса „Има ли Вашата организация документирани насоки и политика за управление на риска по стандарти ISO?“, половината от организациите (50%) посочват, че имат такива. Друга част (40%) от организациите казват, че нямат документирани насоки и политика за управление на риска по стандартите на ISO. Резултатите са представени на Фигура 2.



**Фигура 2.** Наличие на документирані насоки и политика за управление на риска по стандарти ISO

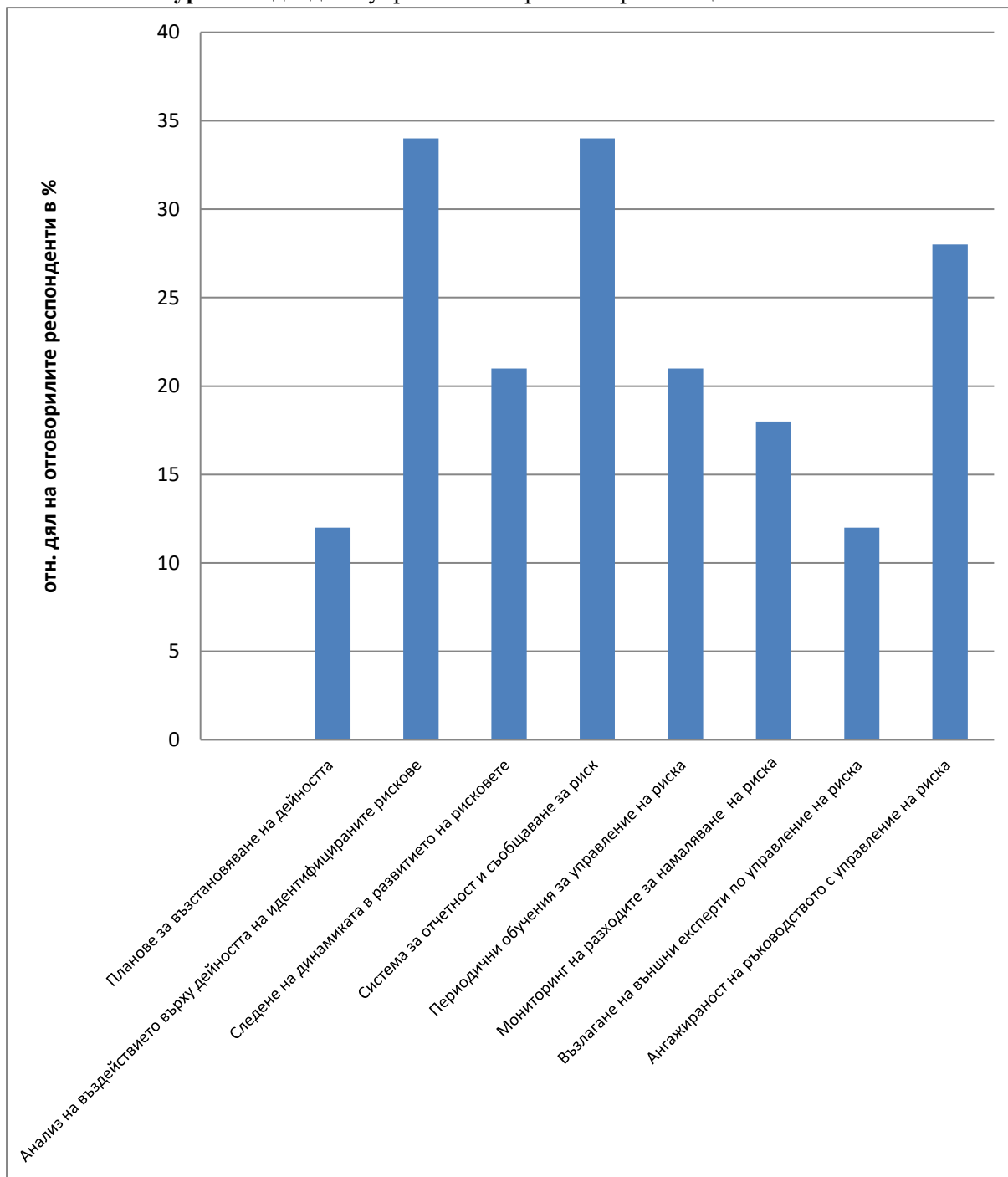
Действията на изследваните организации по идентификация и оценка на риска са насочени най-много в дейностите: „Финанси” – 34%, „Човешки ресурси” – 34%, „Оперативна дейност” – 31 %, „Производствена дейност” – 31%, „Маркетинг и продажби” –21 %, „Търговска дейност” - 18 % и „Логистична дейност – 9%. За визуализация на резултатите, те са представени на Фигура 3.



**Фигура 3.** Насоченост на идентификацията и оценката на риска по дейности

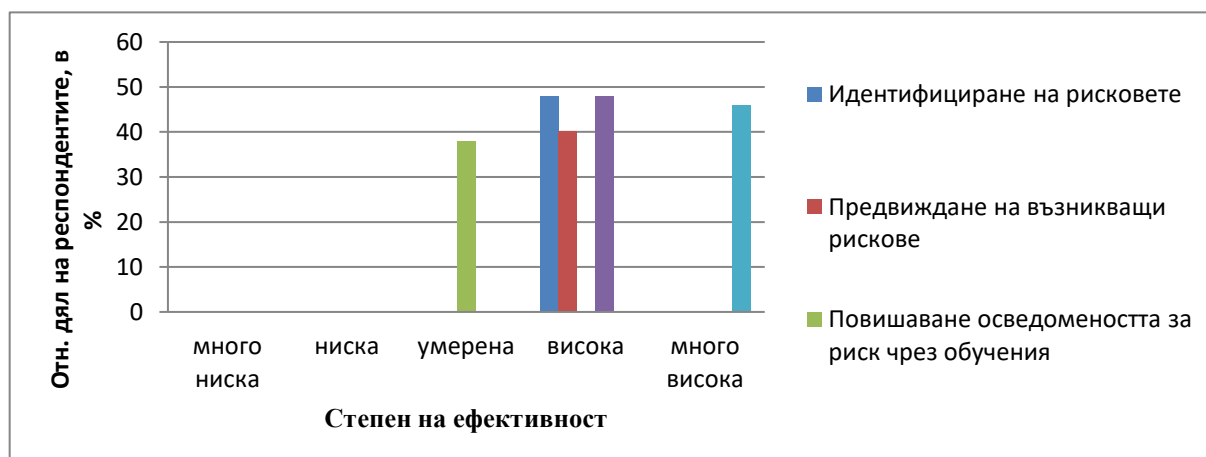
На въпроса „Кои подходи използвате за управление на риска във Вашата организация?”, резултатите са представени на Фигура 4.

**Фигура 4.** Подходи за управление на риска в организациите



От фигурата се вижда, че подход „анализ на въздействието върху дейността на идентифицираните рискове”, се използва при 34% от организациите. Също така подходът „система за отчетност и съобщаване за риск” е при 34%. Ангажираност на ръководството с управление на риска е подход при 28% от анкетираните. Подходът „следене на динамиката в развитието на рисковете” се използва при 21% от организациите. Периодични обучения за управление на риска има при 21%. Сравнително по-нисък е процента на организациите (18%), които използват подход „мониторинг на разходите за намаляване на риска”. Нисък остава процента на анкетираните (12%), които посочват, че използват подходите „възлагане на външни експерти по управление на риска” и „планове за възстановяване на дейността” (12%).

На въпроса „Как оценявате ефективността на Вашата организация в следните дейности?“, резултатите са представени на Фигура 5.



**Фигура 5.** Оценка ефективността на дейностите по управление на риска в организациите

Оценката ефективността на дейностите по управление на риска в организациите е представена в пет степени: 1- много ниска ефективност; 2 – ниска ефективност; 3- умерена ефективност; 4 – висока ефективност; 5- много висока ефективност.

Резултатите показват, че *много висока* е ефективност при 46 % от организациите за дейност „ясно и точно определяне на риска“.

*Висока ефективност* има при 48 % от анкетираните организациите за дейностите „обвързване управлението на риска с организационната стратегия“ и дейност „идентифициране на рискове“. Друга част - 40 % от организациите посочват, че висока ефективност има и дейността по „предвиждане на възникващи рискове“.

*Умерена ефективност* за дейност „повишаване осведомеността за риска в контекста на обучения“, е регистрирана при 38 % от анкетираните организации.

Прави впечатление, че не се наблюдава *ниска* и *много ниска ефективност*. Това говори в положителна насока относно оценката на ефективността на дейностите в изследваните организации.

### Заклучение

В заключение, въз основа на резултатите от проучването в организации от област Велико Търново, може да направим следните изводи: 1) Повечето от изследваните организации (34%) посочват, че изпълнителният директор е отговорен за управлението на риска. 2) Половината от анкетираните организации (50%) посочват, че имат документирани насоки и политики за управление на риска в съответствие със стандартите ISO. 3) Дейностите на изследваните организации за идентифициране и оценка на риска са най-фокусирани върху дейностите: „Финанси“ - 34% и „Човешки ресурси“ - 34%. 4) При управлението на риска организациите използват предимно анализ на въздействието на идентифицираните рискове (34% от организациите) и система за отчитане и докладване на риска (34% от организациите). 5) В 46% от организациите се отчита много висока ефективност относно „Ясно и точно определяне на риска“.

### References:

1. Integrated Risk Management Solutions, „Top Business Risks for 2018”; <https://riskconnect.com/blog/top-business-risks-2018/>
2. Risk Agenda 2025: Setting the Risk Agenda Exploring the future of the risk management profession. Institute of Risk Management.
3. Beasley, M., B. Branson, B. Hancock. The state of risk oversight 2019. [www.erm.ncsu.edu](http://www.erm.ncsu.edu)
4. Institute of Risk Management; <https://www.theirm.org/>
5. Institute of Risk Management: „Setting the Risk Agenda 2025”; [https://www.theirm.org/media/3398019/Risk-Agenda-2025-Results-A4\\_web.pdf](https://www.theirm.org/media/3398019/Risk-Agenda-2025-Results-A4_web.pdf)
6. Bablenkov I. B. Finansovye riski i ih vliyanie na razvitie mal'kh predpriyatiy // Audit i finansovyy analiz. 2009. № 1, s. 2.
7. Stefanov, Ts. Pazarna strategia i izgrazhdane na firmenata konkurentosposobnost v oblast Veliko Tarnovo, Izd. Faber, Veliko Tarnovo, 2018, s. 159.
8. Pencheva, I. „Upravlenskoto reshenie v konteksta na problema za alternativnite sposobi za razreshavane na sporove”. Mezhdunarodna nauchna konferentsia na tema „Savremennoto myasto i rolyata na alternativnite sposobi za razreshavane na sporove – mezhdur traditsiyata i aktualnata pravna uredba v Bulgaria i darzhavite-chlenki na Evropeyskia sayuz ”, 9-10 noemvri 2018 g., VTU,, Sv. sv. Kiril i Metodiy“, izd. Faber, 2019, s. 267.
9. Goncharenko L. P., Filin S.A. Risk-menedzhment. M.: Knorus, 2010, s.11.