

АПЕТИТ, ТОЛЕРАНС И УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

доц. д-р Венелин Георгиев
Нов български университет

Резюме: В доклада се прави опит за анализ на подробен модел на процеса за управление на риска в организацията. Основната теза се състои в това, че управлението на риска е неразделна част от общото управление на организациите от частния и публичния сектор и оказва значимо влияние върху постигането на целите на организацията за създаване на положителен ефект за нейните потребители. Дали и доколко се постигат ефектите от управлението на риска зависи от множество фактори, сред които е пълнотата и адаптираността на прилаганите управленски модели и квалификацията на персонала. Апетитът и толерансът към риска се разглеждат като два от инструментите, които правят всеки модел за управление на риска по-задълбочен и съвършен. В същото време се подчертава, че включването на тези два инструмента не бива да става машинално или формално, а с разбиране за тяхната същност и съдържание.

Ключови думи: неопределеност, риск, апетит, толеранс, управление

Въведение

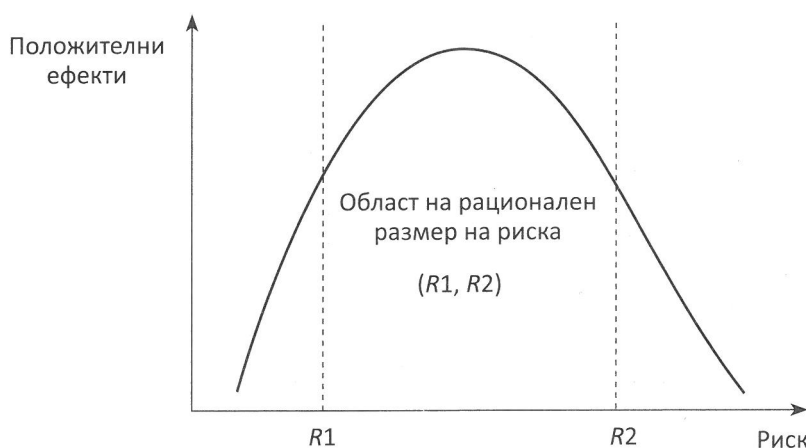
Всяка организация в хода на своето съществуване и при изпълнение на организационните дейности се изправя пред неопределеност и в такъв момент управлението, или мениджмънтът, се налага да поеме отговорност за това какъв и колко риск да бъде поет с цел създаване на стойност за потребителите, предприемачите, обществото и т.н. Управлението на риска представлява интегрирана част от процеса за създаване и запазване на стойността. То е проектирано за идентифициране на потенциалните събития, които могат да окажат въздействие върху състоянието на организацията и за управление на риска в рамките на организационния апетит към риска.

Защо е важно да се управлява риска

Смисълът на съществуването на всяка организация е създаване на ползи за предприемачите, потребителите, обществото и всички онези, които по един или друг начин се ползват от продукта на организацията. Тази максима с пълна сила се отнася и за организациите от сектора за сигурност и отбрана. Тяхната цел е генериране и предлагане на продуктите отбрана и сигурност, които да гарантират независимостта и просперитета на обществото, групите и отделните индивиди. Разликата между бизнес организациите от частния сектор и организациите от публичния сектор, в това число организациите от сектора за сигурността и отбраната, е в сложността на измерване на положителните ефекти за потребителите. Оценяването на постигнатите полезни ефекти в частния сектор е доста по-опростено, като за измерител се приема размерът на реализираната печалба. В публичния сектор и по-специално в сектора за сигурност и отбрана измерването на положителните ефекти от дейността не е толкова лесно и очевидно по различни причини (като пример: невъзможност за оценяване каква е стойността на единица сигурност или за оценяване на живота на един човек).

Организациите създават ползи за потребителите за сметка на инвестирането на ресурси с цел постигане на положителни ефекти. Възвръщаемостта на инвестициите освен от всичко друго зависи и от размера на риска, който е свързан с инвестиция-

та и който организацията е склонна да поеме, за да създаде желаните положителни ефекти. Стремещът за елиминирание или минимизиране на риска при инвестиране на ресурси като следствие води до снижаване на размера на получаваните положителни ефекти. При подобна постановка на проблема е налице противопоставяне на два стремежа – от една страна, за извличане на максимално повече положителни ефекти от дейността на организацията и, от друга страна, за избягване поемането на прекален свързан риск, който да се превърне в причина за провал на организационната дейност. На фиг. 1 е представено графично изображение на зависимостта между размера на положителните ефекти от дейността на организацията и размера на приетия свързан риск. Очевидно е, че минимизирането или избягването на риска води до значително снижаване на размера на очакваните положителни ефекти, което снижава ефективността на организационната дейност по инвестиране на ресурси с цел извличане на положителни ефекти. Поемането на прекалено висок риск само по себе си намалява размера на очакваните положителни ефекти по причина на това, че високият риск създава реални условия за неговото трансформиране в проблем.



Фиг. 1. Графическо изображение на връзката между размера на положителните ефекти от инвестицията и размера на свързания риск

Рационалният мениджмънт на организацията, измерващ се с възможностите за максимизиране на положителните ефекти за сметка на инвестираните ресурси, изисква определяне на онзи риск – като количество и качество, който организацията е склонна да поеме с цел постигане на целите за създаване на полза за потребителите. Балансирането на споменатите по-горе два стремежа, както и определянето на областта на приемлив риск са възможни при прилагане на концепция и процес за управление на риска, който да бъде интегрирана част от концепцията за управление на организацията като цяло.

Апетит и толеранс към риска

Апетитът към риска представлява фраза, която широко се използва в практиката, макар често пъти това да става с различни значения. Това е фраза, която според едни автори изразява по неподходящ начин своето значение и по тази причина се

възприема от различните хора с различно съдържание. Липсата на общо разбиране за съдържанието на понятието „апетит към риска“ е достатъчно основание за извършване на преглед на различни стандарти за управление на риска за това как те дефинират това понятие.

Колкото и учудващо да звучи, но международният стандарт ISO 31000 не дава формулировка за апетита към риска. В документа Guide 73 (ISO, 2009) апетитът към риска се дефинира като размер и тип на риска, който организацията може да си позволи да поеме и управлява в интерес на постигане на поставените цели. Британският стандарт BS 31100 дава сходно определение на понятието *апетит към риска*, като го определя като вид и размер на риска, който организацията е готова да поеме и понесе. Същият стандарт дава определение и на свързаното с апетита към риска понятие, каквото е *толеранс към риска*. Толерансът към риска се дефинира като организационната готовност за понасяне на остатъчен риск от определен тип и с определен размер, който се е появил след прилагане на стратегии за противодействие срещу присъщия риск. Британският стандарт допуска възможността за ограничаване на толеранса към риска с помощта на въвеждане на законови или други изисквания. Според болшинството автори толерансът към риска представлява по-опростена концепция в сравнение с концепцията за апетита към риска именно поради възможността същата да бъде описана и изпълнявана с помощта на опростени ограничения. По своята природа тези ограничения могат да бъдат формулирани в качествен и количествен вид, като последните могат да бъдат изразявани в абсолютни и относителни стойности.

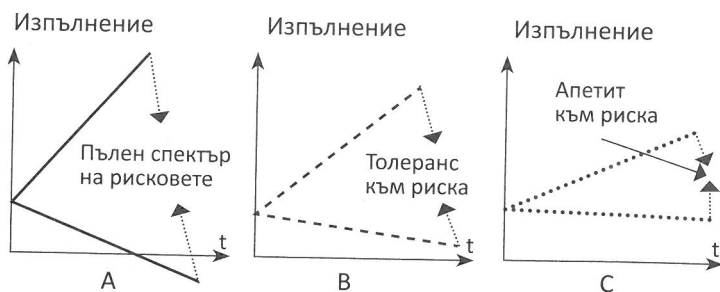
Апетитът към риска представлява комплексна величина, поради което прекомерното му опростяване може да доведе до опасни последствия при мениджмънта на организацията. По-добрият вариант е апетитът към риска да бъде изучаван в неговата комплексност и от тази гледна точка да се борави с него, вместо същият да се игнорира. Апетитът към риска е измерима величина. Наличието на систематизирана и точна база от данни е от изключителна важност при боравенето с него. Апетитът към риска не е отделна, единична и фиксирана концепция. Съществуват множество различни апетити към различните рискове, които трябва да бъдат балансирани при положение, че същите се променят във времето. Временният характер на апетита към риска е ключов елемент в разбирането и прилагането на концепцията за управление на риска като цяло. Концепция за апетита към риска трябва да бъде разработвана и прилагана в контекста на организационния капацитет за управление на риска, който от своя страна е функция на зрелостта на организацията и организационната култура. Апетитът към риска трябва да отчита различни гледни точки на различни управленски нива (стратегическо, тактическо, оперативно). Прилагането на концепция за апетит към риска носи положителен ефект само в случай, че организацията прилага достатъчно подробен и ефективен модел за управление на риска.

Както вече стана дума, апетитът към риска се измерва с помощта на вида и количеството риск, което организацията е склонна да поеме в интерес на постигане на поставените цели и създаване на желаната стойност. Апетитът към риска отразява възприетата и прилагана философия за управление на риска и засяга организационната култура и стил на работа в организацията. В едни случаи апетитът към риска може да бъде изразен в качествен вид с помощта на категории от типа висок, среден, нисък и т.н. В други случаи за изразяване на апетита към риска се използват количествени подходи, с помощта на които се балансират стойност, възвръщаемост и риск. Апетитът към риск е непосредствено свързан с организационната стратегия. Различните

алтернативни стратегии са свързани с различен асоцииран риск и водят до създаване на различна стойност за организацията. Управлението на риска подпомага избора на стратегия, която да осигури постигане на желаната стойност за организацията в рамките на заявения апетит към риска. Апетитът към риска е определящ фактор при разпределението на организационните ресурси. Мениджмънтът на организацията разпределя ресурсите на базата на дейностите и проектите, както и при отчитане на апетита към риска.

От своя страна толерансът към риска е пряко свързан с организационните цели. Той представя приемливото изменение в нивото на риск и най-често се измерва с помощта на същите измерители и мерни единици, с които се измерва постигането на организационните цели. При задаване на толеранса към риска мениджмънтът отчита важността на целите и изравнява апетита към риска и толеранса към риска. Освен всичко друго, използването на концепцията за толеранса към риска позволява на организацията да остане в полето на своя апетит към риска при инвестиране на ресурси с цел постигане на ползи за потребителите.

На фиг. 2 (А, В, С) е представен графически модел за описание на концепциите за апетит към риска и толеранса към риска. Пълният спектър на рискове за организацията е показан на фиг. 2 А и, както се вижда, той е с най-широк обхват. Това е така, защото в него са включени всички възможни рискове области и произтичащите от тях рискови събития. При определени условия положителните ефекти от дейността на организацията могат да станат равни на нула и дори отрицателни, което означава, че организацията не само че не генерира положителни ефекти за сметка на своите инвестиции, но и търпи загуби. Избягването на подобни сценарии изисква изключване на определени рискове от групата на онези, които организацията може да си позволи да приеме и понесе. При това положение обхватът на рисковете се свива до размера на т. нар. апетит към риска (фиг. 2 С). Апетитът към риска отговаря на целите на организацията и служи за създаване на среда на по-слаба неопределеност, в която тези цели се постигат. Прилаганите стратегии за противодействие на риска снижават размера на присъщия риск, но създават възможности за поява на т. нар. вторичен риск, поемането на който също подлежи на оценяване. Тази оценка намира израз чрез т. нар. толеранс към риска (вж. фиг. 2 В), който обикновено се задава чрез определяне на съответните му граници. Обхватът на толеранса към риска е по-голям от този на апетита към риска, но в същото време осигурява условия организацията да работи за постигане на целите, оставяйки в полето на дефинирания апетит към риска.



Фиг. 2. Графично изображение на областите на пълния риск, толеранса към риска и апетита за риск

Някои автори отричат ефекта, който приложението на концепциите за апетит и толеранс към риска би имало върху ефективността на управлението на риска и общото управление на организацията. Като аргумент те посочват прекаления субективизъм, особено при определяне на апетита към риска. Дали и доколко апетитът и толерансът към риска да бъдат включвани в моделите за управление на риска, остава индивидуален избор на онези, които се занимават с този тип дейност. Практиката е доказала, че всяка дейност, свързана с мениджмънта на организацията, може да се възприема и прилага в широк спектър по отношение на комплексността – от сложен процес до „кръчмарска сметка“. Изборът обаче не зависи от естеството на самата дейност, а от квалификацията и желанието на персонала, който изпълнява дейността, както и от зрелостта и културата на самата организация.

Място и роля на апетита и толеранса към риска в отделните етапи на процеса за управление на риска

Един от възможните модели за концепция за интегриране на идеята за апетит и толеранс към риска в цялостния процес за управление на риска включва осем компонента.

Първият компонент е *вътрешната среда* на организацията, която представлява база или основа за всеки от останалите компоненти на процеса за управление на риска. Вътрешната среда се изгражда и поддържа под влиянието на множество фактори, сред които попадат историята на организацията и нейната организационна култура. Тя също така включва редица подкомпоненти, сред които попадат етичните ценности, компетенциите на персонала, изповядваната философия за управление на риска, разпределението на правата и отговорностите, делегирането на правомощия и т.н. Стратегическият мениджмънт представлява ключов елемент на вътрешната среда, който оказва значимо влияние върху нейното формиране, поддържане и развитие. В рамките на вътрешната среда апетитът към риска отразява философията за управление на риска и оказва влияние върху организационната култура и оперативния стил на работа. Апетитът към риска се отчита при формулиране на стратегиите, в които същият следва да бъде балансиран с възвръщаемостта на организационните проекти. Различни стратегии водят организацията до получаване на едни и същи резултати при поемане на различен риск, откъдето следва необходимостта от избор на предпочитана стратегия, чийто риск остава в зоната на апетита към риск, присъщ на организацията.

Вторият компонент на модела засяга *формулиране на целите* пред организацията и в частност пред управлението на риска. Дейностите по целеполагането предшестват управлението на риска. По определение рискът представлява потенциално събитие, реализирането на което би застрашило целите на организацията. Ако няма формулирани цели, няма какво да бъде застрашено, т.е. няма да съществува риск. Апетитът към риска оказва влияние върху формулирането на стратегическите цели. Връзката между апетита към риска и стратегиите на организацията се изразява в това, че за постигане на целите могат да се прилагат различни стратегии, всяка от които с различен асоцииран риск. Управлението на риска помага при избора на стратегия с асоцииран риск, намиращ се в полето на апетита към риска. От своя страна толерансът към риска помага за формулиране на приемливо ниво на отклонение на рисковете от техните оценки. Критериите или измерителите на изпълнението на организационните дейности се използват при изразяване на толеранса към риска. Като примери:

- Организацията си поставя като цел гарантиране на навременни доставки до клиентите в 98% от постъпилите поръчки. За постигането на тази цел се приемат

и прилагат подходящи стратегии за управление на риска по начин, който го поддържа в областта на апетита към риска. Съществуването на вторичен риск и неговото влияние върху поставената цел се отчита с помощта на толеранса към риска, който определя, че окончателният брой на навременните доставки следва да бъде в границите на 97–100%.

- Ако целта е осигуряване на успешно преминаване на обучение с краен резултат получаване на сертификати от не по-малко от 90% от обучаемите, толерансът към риска може да бъде изразен с границата броят на получените сертификати да не бъде по-малък от 75%.
- В случай че целта е организацията да изпраща отговор на постъпили заявки на потребители в рамките на 24 часа, то толерансът към риска може да бъде изразен чрез един интервал, границите на който са от 24 до 36 часа за отговор на запитване.

Следващият компонент на процеса за управление на риска играе ключова роля за качеството на следващите действия, както и за крайните резултати, и е свързан с *идентифициране на рисковите събития*. Събитието представлява случка, произтекла от вътрешна или външна причина или източник, която засяга изпълнението на стратегията и постигането на целите. Събитията могат да имат позитивен, негативен или смесен ефект върху стратегиите и целите на организацията. Чрез идентифицирането на събитията се признава съществуването на неопределеност, т.е. възможните събития се познават, но не се познава вероятността за тяхната реализация, както и размерът на възможните последици от тях. В повечето случаи технологията за идентифициране на рисковите събития предвижда първоначално да се изготви пълен списък на потенциалните събития, без да се обръща внимание за това, дали последициите от тях са позитивни или негативни. Събитията се изменят от такива, които са очевидни, до такива, които са скрити, неясни, неизвестни, а по отношение на възможните последици – от значителни до незначителни. От практическа гледна точка броят на идентифицираните събития трябва да се лимитира предвид на тяхната бъдеща обработка, но възниква въпросът за това, кои точно събития да бъдат изключени от списъка и от по-нататъшния анализ. Трудностите идват от факта, че понякога събития с минимална вероятност за реализиране поради изключителния размер на последициите изискват да бъдат отчетени като значими, а събития с голяма вероятност, но с незначителни последици, да се изключат от списъка. Апетитът и толерансът към риска могат да служат при евентуалната класификация на идентифицираните рискови събития и при решението кои от тях да останат за по-нататъшно изследване.

Оценяването на риска е следващият компонент на модела. Тук е важно да се определи контекстът на оценката на риска. При оценката на риска се отчита съвкупността от бъдещи събития, релевантни към организационната дейност и основните въпроси, които формират профила на риска: размер на организацията, комплексност на организационните дейности, степен на тяхното регламентиране, регулярност на дейностите и т.н. При оценяване на риска се отчитат както очакваните, така и неочакваните събития. Една част от събитията са по-скоро рутинни, често се повтарят и на тях е даден отговор в програмата и бюджета на организацията. Останалата част от събитията са неочаквани. Рискът се определя за онези събития, които са неочаквани, или за очакваните събития, на които не е предвидено противодействие. Оценката на риска не е еднократно действие, а итеративен процес. При оценяване на риска се обръща внимание както на присъщия, така и на остатъчния риск. Присъщият риск е онзи, сре-

щу който организацията е приложила стратегии за противодействие по отношение на вероятността за реализиране и размера на очакваните негативни последствия. Остатъкният риск е онзи, който остава дори след прилагане на стратегии за снижаване. Оценяването на риска се извършва първоначално за присъщия риск, а след избора на стратегия за противодействие срещу него се оценява и остатъкният риск. В процеса на оценяване на риска апетитът и толерансът към риска играят централна роля при определяне на това, кой от рисковете е приемлив и кой – неприемлив за организацията.

На следващо място като компонент на модела за управление на риска идва разработването или изборът на подходящи *стратегии за противодействие срещу риска*. В общия случай съвкупността от възможните стратегии за противодействие срещу риска може да бъде категоризирана по следния начин:

- Стратегии за избягване на риска чрез изключване на дейностите, пораждащи риска;
- Стратегии за снижаване на риска чрез предприемане на действия за намаляване на вероятността, последствията или и на двете;
- Стратегии за споделяне на риска чрез трансфериране на част от риска върху друг субект и като следствие снижаване на вероятността и последствията;
- Стратегии за приемане на риска, което на практика означава, че не се предприемат действия срещу риска.

За някои от рисковете подходящите стратегии за противодействие са очевидни, докато за други рискове стратегиите за противодействие се определят след задълбочен анализ. При определяне на стратегията за противодействие срещу всеки конкретен риск следва да се отчитат: ефектът от стратегията по отношение на вероятността за проява на вторичен риск и размерът на възможните негативни последствия; възможностите на стратегията да балансира риска с апетита и толеранса към риска; анализ на разходите и ползите за всяка от възможните стратегии за противодействие; възможността за постигане на целите при избрания начин за управление на риска.

Шестият компонент на модела за управление на риска е свързан с *контрола* на резултатите от прилагане на стратегиите за противодействие. След като бъдат избрани подходящите стратегии за противодействие срещу рисковете, се налага дефиниране на контролните дейности, изпълнението на които да осигури увереност в това, че тези стратегии се прилагат правилно, своевременно и водят до получаването на желаните резултати. Съществуват различни варианти при избора на контролни дейности: в едни случаи е достатъчна една дейност, за да бъде контролирана стратегията изцяло, докато в други случаи за контрола на една стратегия са необходими множество контролни дейности. Възможно е също така да не се налага въвеждане на нови контролни дейности, в случай че съществуващата в организацията система за контрол позволява да бъдат контролирани резултатите от прилаганата стратегия за противодействие срещу риска. Не бива да се забравя, че в определена степен самите контролни дейности изпълняват функцията на стратегия за противодействие срещу риска. Една от целите на контрола на прилаганите стратегии е поддържане на риска в границите на заявения апетит и толеранс към риска, с което да се гарантира постигането на поставените цели.

На следващо седмо място като компонент на модела се включва *информацията* по управление на риска и комуникирането на свързаните дейности и резултати. Информацията е необходима при всеки един от изброените по-горе компоненти на процеса за управление на риска. Източниците на информация за управление на риска могат да бъдат разделени на вътрешни и външни, а самата информация може да

бъде в качествен и количествен вид. Главното предназначение на информацията за риска е облекчаване на процеса на взимане на решения при промяна в условията на средата. Обработването на информацията, касаеща управлението на риска, се извършва в рамките на информационни системи, които се използват и за нуждите на комуникирането на действията и резултатите. Съществен компонент на информацията за управлението на риска е тази, свързана с апетита и толеранса към риска, която следва да бъде точно фиксирана, при необходимост актуализирана и комуникирана с всички заинтересовани страни на процеса за управление на риска.

Последният компонент на модела на процеса за управление на риска е *мониторинг* на управленската система. Съществуването на мониторинг върху управляващата система се налага поради настъпващите промени в средата, организацията и свързаните рискове. На промяна са подложени апетитът и толерансът към риска, стратегиите за противодействие, контролните дейности, организационните цели и т.н. Настъпващите промени могат да бъдат предизвикани от изменения в организационната структура и персонала, въвеждането на нови процеси в организацията и др. На фона на настъпващите промени стратегическият мениджмънт на организацията следва да определи дали и доколко ефективно функционира системата за управление на риска. Непосредственият мониторинг може да бъде извършван по два начина: в рамките на текущите дейности на организацията, или като отделна, дискретна дейност по оценяване. В обема на мониторинга се включва проверка на ефективното включване и използване на инструментите апетит и толеранс към риска върху цялостния процес за управление на риска.

Заключение

Наблюденията на автора показват, че напоследък тематиката за управление на риска засилва присъствието си под различни форми в мениджмънта на организациите от сектора за сигурност и отбрана. Това може да се приеме като добър знак за издигане на нивото на мениджмънта и на персонала, който се занимава с него. В същото време не бива да се изключва от вниманието възможността управлението на риска да остава само концептуално схващане и обект на изследователски разработки, без от него и чрез него да бъдат извлечени положителни ефекти при инвестирането на ресурси и създаването на ползи за потребителите. От съществена важност за това управлението на риска да излезе извън областта на теорията и да се превърне в практически инструмент са две неща: пълнотата и приложимостта на възприетите модели за управление на риска и подготовката на персонала да използва и развива тези модели. Засега все още апетитът, толерансът и управлението на риска в повечето случаи остават по-скоро дискуссионни, отколкото приложни концепции за организациите от сектора за сигурност и отбрана.

Библиография

1. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2004.
2. Risk Appetite and Risk Tolerance. A consultation paper from the Institute of Risk Management. May 2011.
3. Risk Appetite and Tolerance. Guidance Paper.
4. Управление рискоми организаций Интегрированная модель. 2004.