



МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛОВДИВ
ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ”

ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ

КАТЕДРА „ОБЩЕСТВЕНОЗДРАВНИ НАУКИ”

ЛЕКЦИЯ № 9

ЗА ДИСТАНЦИОННА САМОПОДГОТОВКА ПО УЧЕБНА ДИСЦИПЛИНА
„ОСНОВИ НА УПРАВЛЕНИЕТО В ЗДРАВЕОПАЗВАНЕТО”

ЗА СТУДЕНТИ ОТ СПЕЦИАЛНОСТ
„ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ И ЗДРАВЕН МЕНИДЖМЪНТ”

ТЕМА: Управление на риска и кризите

РАЗРАБОТИЛ: доц. Жасмин Караджа, дм

Гр. Плевен

2017 г.

Лекция 9

Управление на риска и кризите (лекция 2 часа) Определение за риск. Видове риск. Модели на управление. Криза и начини за справяне.

„Забележителна черта на нашето време, отличаваща го от изминалите хилядолетия е настойчивото усилие да се установи контрол над факторите за риск и неопределеност, т.е. стремежът на хората да станат господари на своята съдба като овладяват стратегия на поведение, основаваща на разбирането, че бъдещето е не просто каприз на боговете и че човечеството не е безсилно пред природата. По този начин бъдещето няма да бъде повече огледало на миналото или мрачно притежание на оракули и предсказатели, монополизирали знанието за това, което ни предстои.“

„Against the Gods. The Remarkable Story of Risk”, Peter L. Bernstein

„Срещу боговете: забележителната история на риска“, Питър Л. Бърнстейн

Същност и съдържание на риска. Рискът е обществена и историческа категория. Като историческа категория рискът представлява осъзната от човека възможна опасност. Тя свидетелства за това, че рискът е свързан исторически с всички ходове на общественото развитие.

Развитието на обществото съгласно културно-историческата периодизация е станало на три епохи: дивост, варварство и цивилизация. Всяка от тях има три степени: нисша, средна и висша. Рискът като историческа категория възниква на нисша степен на цивилизацията с появата на чувството на страх пред смъртта в човека. По време на развитието на цивилизацията се появяват стоково-паричните отношения и оттогава рискът става обществена категория. Като обществена категория рискът представлява събитие, което може да стане или не. В случай на изпълнение на такава

събитие са възможни три икономически резултата: отрицателен, нулев и положителен.

Рискът се отнася до отклонението от един или повече резултати на едно или повече бъдещи събития от тяхната очаквана стойност. Технически, стойността на тези резултати може да е позитивна или негативна. Положителния риск се разглежда като възможност, а при общата употреба на думата риск се фокусира само върху потенциалната вреда (загуба на позитивни резултати), която може да възникне от бъдещо събитие, което да произтече или от влизане в разноси ("риск от снижение" - на английски: downside risk) или от неспособност да се придобие някаква печалба ("риск на изкачването" - на английски: upside risk).

Произход на „риск“ - от гръцки „ридза“ (обсег) или от италиански „ризико“ (опасност, заплаха). В икономическата литература най-разпространено определение на риска е „вероятност от възникване на загуби, или недополучаване на доходи в сравнение с прогнозираните резултати“. Голяма част от авторите под риск разбират „вероятност организацията да загуби част от своите ресурси, да не получи част от доходите или да направи допълнителни разходи при осъществяване на определена дейност“.

Рискът е обективно явление. Той е неизбежен, не може да бъде премахнат, но може да бъде ограничаван, прехвърлян, разделян, покриван. Развива се с еволюцията на човека, присъства във всяка негова дейност. Носителите на риска са: човекът, организациите, обществото, природата.

Фактори за осъзнаването на риска са:

- откриването на парите - нова възможност за съхраняване на богатството и за ограничаване на риска от унищожаване, но и поява на кредитния риск;
- създаването на правната система - законите определят рамката на правилата в едно общество и по този начин противодействат на риска;

- развитието на търговията - тя може да носи печалба, когато възможностите за загуба бъдат ограничени.

Класификациите на риска позволяват точно да се определи мястото на всеки риск в тяхната обща система. Тя създава възможност за ефективно прилагане на съответни методи за управление на риска. На всеки риск съответства подходяща система от начини за неговото управление. Рисковете могат да се разделят на две групи – чисти и спекулативни в зависимост от възможния резултат на рисковото събитие.

- Чист риск означава възможност за получаване на отрицателен или нулев резултат. Към този риска спадат следните видове: природно-естествен; екологичен; политически; транспортен; част от стопанските рискове (имуществен, производствен, търговски).
- Спекулативните рискове се изразяват във възможността за получаване на положителни и отрицателни резултати. Към тях се отнасят финансовите рискове, които са част от финансово-стопанските рискове.

Рисковете могат да бъдат систематични и несистематични. Това деление е в зависимост от непрекъснатото или променливо присъствие на рискове в процеса на осъществяване на определена дейност. В зависимост от основната причина за възникване на рисковете, те се подразделят на категориите:

- природно-естествени рискове – към тях се отнасят рисковете, свързани с проявлението на стихийни сили на природата;
- екологични – тези, които са свързани със замърсяването на околната среда, заплашващи дейността и живота на хората;
- политически – произтичат от политическата ситуация в страната и дейността на държавата. Те възникват при нарушаване на условията на

производствено-търговския процес на причини, независещи от стопанския ефект;

- транспортен – свързан с превозване на товари от различните видове транспорт;
- финансово-стопански рискове – представляват опасност да се загуби в процеса на финансово-стопанската дейност.

По структурен признак финансово-стопанските рискове се делят на:

1. Имуществени – възникват когато е налице вероятност предприемачът да загуби част или цялото си имущество;
2. Производствени – проявява се при повреда на съоръжения на производството като резултат от въздействие на различни фактори и преди всичко с унищожаване или повреждане на основни или оборотни материални дълготрайни активи, а също о рискове, свързани с внедряване в производството на нова техника и технология. Към него се отнасят техническият и технологическият риск;
3. Търговски – проявява се при задържане на плащане, отказ за плащане в периода на транспортиране на стоката, недоставка на товара и т.н.;
4. Финансови – свързани са с вероятността да се загубят финансови ресурси.

Подразделят се на два вида:

а) рискове, произтичащи от намаляването на покупателната способност на парите:

- инфлационен риск – проявява се при растеж на инфлацията. Тогава се получават обезценени доходи като резултат от понижената покупателна способност на парите;
- дефлационен риск – получава се при разстежа на дефлацията чрез намаление на равнището на цените, влошаване на икономическите условия на предприемачеството и понижаване на доходите;

- валутни рискове – представляват опасност от валутни загуби, като следствие от измененията на курса на дадена чуждестранна валута по отношение на друга при провеждане на външноикономически, кредитни и валутни операции;
- рискове на ликвидността – може да настъпи с невъзможната загуба при реализацията на ценни книжа или други стоки при изменение на оценките на техните качества и потребителна стойност.

б) рискове при влягане на капитал (инвестиционни рискове):

- риск от пропуснатата изгода
- риск при понижение на доходността: процентен риск; кредитен риск
- риск на преките финансови загуби: борсов риск; селективен; банкрутен; кредитен риск.

Рисковете биват противоположни. Това са рискове с противоположни качества и характеристики. Тези рискове не са единни по своята природа. Могат да бъдат обособени два големи дяла – противостоящи и противоречиви. Към противоречивите могат да бъдат причислени рисковете, които влизайки във взаимодействие, си оказват противоположно влияние. Противостоящи са рисковете, които имат противоположни характеристики, но не си взаимодействат. Такива двойки рискове са например хазартните и деловите рискове. Хазартните рискове могат да се поемат във всички сфери и при тях се разчита на случайността, докато при деловите рискове вероятността за получаване на положителни резултати е строго преценена и обоснована. Друга двойка противостоящи рискове са разумните и необоснованите рискове. Разумните рискове възникват при условие на обществена приемливост. Обществено приемливите рискове са подкрепени с необходимата информация за определено стабилизирано развитие на

съответните клонове на приложните технически научки и тези рискове допускат с известна вероятност положителни резултати. При необоснованите рискове вероятността за успех не е реално преценена.

Най-съществените фактори, от които зависи обществената приемливост на поетия риск, са:

- компетентност и висока квалификация на авторския колектив, разработващ новата техника и технология или ново изделие с приложение на творчески подход към проблемите, които трябва да се решават;
- компетентно управление при вземане и реализация на инвестиционното решение;
- наличие на база за експериментиране на новите решения, оборудване на високо техническо равнище;
- внедряване на крупни научно-технически идеи, защото дребно мащабните научни постижения оказват слабо влияние върху повишаването на равнището на производството и на обществената производителност на труда;
- пълно съдействие за развитие на творческите инициативи и широко разпространение на най-новите научно-технически идеи.

Обсегът на темата риск при вземане на решения, в която и да е финансово-стопанска дейност може да се определи от различни гледища:

1. От гледище на йерархичността: на национално равнище; на регионално равнище; на отраслово равнище; на фирмено равнище.
2. От гледище на процеса обновяване на техниката: в сферата на научно-техническите изследвания; в сферата на инвестиционните решения.
3. От гледище на състава на техниката: технически средства; технологии.

4. От регионално равнище: за цялата територия на страната; за селищна система; за отделно селище.

Рисковете могат да бъдат класифицирани от различни гледни точки:

- От гледище на сферата на проявление:
 - технически: конструктивни; експлоатационни; качество на работата и на произвежданата продукция; ергономически; ремонтно-пригодност и т.н.
 - икономически: степен на използване на производствените мощности, ефективност, производителност на труда, характеристика на техническите коефициенти, валутни характеристики и др.
 - социални: опазване на околната среда; безопасност на труда при работа и обслужване; облекчаване или премахване на тежък и непривлекателен труд; спазване на хигиенните условия на труда; инфраструктура на обслужване на трудещите се и т.н.
- От гледна точка на процеси на обновяване на техниката при: научно-техническите изследвания; внедряването в производството; производствено-стопанска експлоатация.
- От гледна точка на взаимоотношението решение - реализация: при вземането на решението; при реализацията на решението.
- От гледище на предвиждането: с предвиждане (предвиден и предвидим); без предвиждане (непредвиден и непредвидим).

Рискът като категория. Приетото определение на понятието риск и на неговата класификация позволява да се класифицира риска като обществена категория с разностранно проявление. При инвестиционните решения се допускат технически, технологически, икономически, социални и др. рискове и в този смисъл може да се говори за риска като техническа, технологическа, икономическа, социална и др. категория. В случаите, когато рискът се

изследва в сферата на вземане на решения и др. области, той може да бъде квалифициран и като категория на управлението.

Характеристики 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;
- ✓ Рискът възниква в процеса на взаимодействие на човека и създадените от него стопански и обществени организации със заобикалящата бизнес и природна среда с цел постигане на определени резултати;
- ✓ Рискът се проявява в управлението, разглеждано и в статика, и в динамика, под формата на разминаване между действителните и очакваните и желани резултати;
- ✓ Обективната основа на риска е в многовариантния, вероятностен характер на поведението на елементите в средата, в която са осъществява управленския процес, а също и в липсата на обективна, еднозначна, своевременна информация за бъдещото поведение;
- ✓ Вероятностният характер на поведението на елементите на средата води до това, че повечето решения могат да имат няколко изхода, резултата;
- ✓ Риск съществува:
 - при наличие поне на два изхода;
 - при наличие на поне един изход, който е нежелан, свързан със загуба;
 - при вероятност за настъпване на всеки изход в границите от 0 до 1.
- ✓ Рискът лежи в бъдещето, а не в миналото. Рискът е пред нас, а не зад нас. “Ако гледаме през рамо, няма да видим връхлитащата ни кола.”
- ✓ Рискът се свързва с възможната възвръщаемост- “Всяко лошо нещо може да стане още по-лошо и да съжаляваме за това, което сме направили”. Никога не мислете, че “от това по-лошо не може да стане”.

Елементи на риска:

- вероятност за настъпване на рисковото събитие (P) от 0 до 100%
- честота на настъпване на рисковото събитие (F)
- влияние (негативно) от настъпване на рисковото събитие - качествена оценка на загубата от 1малка до 5голяма (NI)
- относителна значимост в сравнение с другите рискове - от 1малка до 5голяма (I)
- изложеност на риска=вероятност за настъпване X влияние от настъпването, от 1малка до 5голяма (E)

Рискът и неопределеността са две различни неща, които се припокриват до известна степен. Рискът е свързан със ситуация, в която един проект има няколко възможни алтернативни решения, представени чрез система от показатели, за които се знае възможното развитие на всеки един от тях, изразено чрез тяхната стойност и вероятността за реализацията им. Сумата от вероятностите на всички алтернативни решения за всеки показател е единица. Несигурността е свързана със ситуацията, при която крайните резултати за показателите на всеки вариант се знаят при определена условност, но не са известни вероятностите за тяхното реализиране.

В момента на вземането на решение се приема, че всички условия са ясни и точно определени, тогава стойностите на очакваните показатели, включени във вариантите, са напълно определени и могат да се приемат като независими от околната среда. В този случай се приема, че е налице ситуация на детерминираност. Тази ситуация е твърде условна, тъй като условията се променят непрекъснато при конкурентна среда. Тогава решенията трябва да отговарят адекватно на настъпилите промени. Изменения в началните условия може да има в следващия момент под влияние на случайни фактори и те довеждат до промяна в предвидените стойности за показателите. Това е

ситуация на риск, при която е възможно да се определи вероятността за достигане на очакваните резултати.

С отдалечаването във времето влиянието на случайните фактори се засилва и настъпва промяна в условията, които влияят върху стойностите на показателите за всеки вариант с непредсказуеми резултати. Тогава настъпва ситуация, при която не съществува възможност да се предвиди вероятността за реализиране на предвидените резултати. В този случай е налице ситуация на неопределеност.

Рискът може да се управлява, т.е. да се използват различни методи, позволяващи в определна степен да се прогнозира настъпването на рисковото събитие и да се вземат мерки за снижаване на степента на риска. Рискът е заложен във всяко насочено напред управленско решение. Управлението на риска трябва да е неделима част от организационната структура и стратегия. Управлението на риска не означава да не се поема никакъв риск. Рискът може да се управлява, т.е. да се използват различни методи, позволяващи в определна степен да се прогнозира настъпването на рисковото събитие и да се вземат мерки за снижаване на степента на риска.

Риск-мениджмънтът е съвременна, базираща се на модерно мислене и модерни практики дейност, която в действителността може да се сблъска с немодернизирано, инерционно-социалистическо мислене у вземащите решенията в една компания.

Управление на риска е дял от стопанското управление, който се занимава с анализ, оценка и контрол на рисковете за една организация. То играе основна роля при управлението на проекти и други нови начинания. Често намира място и при съставянето на бизнес планове. Формално, управлението на риска е процес, при който се изследва, анализира и проследява развитието на съществуващите рискове с цел да се намали

негативния ефект от евентуалното им настъпване или пък да се предостави възможност за възползване от тяхното настъпване. Управлението на риска има за цел да бъде проактивен – да работи с вредите / възможностите много преди те да станат реалност. Голяма част от рисковете, които могат да сполетят едно начинание, е възможно да бъдат предвидени. Те се наричат известни рискове. Това са и тези рискове, които могат да бъдат управлявани. Остава и части, които няма как да бъдат предвидени. Такива рискове се наричат неизвестни. Такива рискове могат да бъдат контролирани само с техники като предвиждане на финансов, времеви или материален резерв.

Идентифицирането на рискове е процес, при който се определят възможните източници на рискове, а самите рискове се идентифицират и описват. Източниците на рискове в контекста на конкретен проект могат да бъдат разделени в две основни групи: външни и вътрешни. Външните рискове обикновено произлизат от бизнес средата, в която функционират участниците в проекта (имат икономически, социален, политически или технологически характер), от висшия мениджмънт (пр. промяна в собствеността на организацията, промяна в бизнес целите и стратегиите, вътрешна нестабилност и конфликти и т.н.) и от клиентите на проекта (пр. липса на заинтересованост и ангажираност, организационно културни различия т.н.). Наричат се външни, защото проектния екип (в това число и проектния мениджмънт) не може пряко да им влияе. Идентифицирането на външните рискове е най-успешно при наличието на задълбочен анализ на външната (макросреда и микросреда) и вътрешната среда (висш мениджмънт, финансови/човешки ресурси и т.н.) на ниво организация. Вътрешните рискове са свързани със самия проект и типа задачи, които се изпълняват в него. Тези рискове са малко или много под контрола на проектния екип (проектния мениджър) и с възрастта на организацията и натрупването на

опит, значително намалява вероятността за настъпване на съответния риск. Например такива рискове могат да са резултат от неяснота в ролите и отговорностите вътре в екипа, липсата на дисциплина и ред, липсата на управленски качества и познания, липсата на мотивация (риск от текучество), внедряването на нова технология и т.н. Също така трябва да се прави разлика между общи рискове (присъщи за всички проекти) и специфични рискове.

Анализът и оценката на рисковете е процес, при който рисковете се анализират с цел да се определят вероятността те да се сбъднат и евентуалните последиците върху проекта. Целта е да се постави количествена оценка на всеки риск на база, на която те да бъдат приоритизирани (за целите на модифицирането им). Тук обаче трябва да се вземе предвид факта, че конкретния момент на настъпване на риска има значение върху последиците, които ще окаже. Използвайки тези показатели се въвежда т.нар. матрица за оценка на степента на риска.

Оценката, която се получава като резултат от тези показатели се нарича влияние на риска. Съществуват два подхода за оценяването на рисковете: отгоре-надолу и отдолу-нагоре. При подхода отгоре - надолу се разработва списък на потенциалните рискови фактори. Оценката е на база предишен опит. Стремешът е да се определят потенциалните връзки между отделните рискове, моментите на тяхното настъпване и възможните последици. Това дава възможност да се вземат предварителни действия за да се предотврати или намали влиянието на риска. При подхода отдолу - нагоре рисковете се анализират детайлно на най-ниското ниво. Оценяват се алтернативните критични пътища и се изчисляват времетраенето и продължителността с цел да се осигури възможност на ръководителите да заложат буфери, с помощта на които биха посрещнали негативните последици от реализирането на рискове. На практика този подход предполага невъзможност на ръководителя

да предвиди риска и да предприеме превантивни управленски действия за избягването му.

Отговорът спрямо даден риск може да бъде:

- ✓ Избягване - Понякога е възможно организацията да бъде променена така, че рискът да бъде избегнат;
- ✓ Трансфериране / споделяне - трансферирането е изнасяне на идентифицирания риск към външна организация. Типични примери за трансфериране са аутсорсинг или застраховане и хеджиране за случаи на финансови рискове;
- ✓ Омекотяване / ограничаване - ако рискът не може да бъде избегнат, приемлива алтернатива е да бъде омекотен чрез стъпки, които ще сведат до минимум щетите в случай на рисково събитие;
- ✓ Приемане - когато няма какво да се предприеме в отговор на риска, единствената възможност, която остава е той да бъде осъзнат и приет.

В стандартите по управление на риска Стандарт ISO 31000 “Риск-мениджмънт” и Стандарт ISO 31010 “Риск-мениджмънт – Ръководни принципи за оценка на рисковете” е записано следното:

„Риск – Въздействие на несигурността върху целите. Най-същественото от разбирането за риска в тези стандарти е следното:

1. Акцентът се променя от събитието (нещо да се случи) към въздействието, ефекта, последствията.
2. Рискът е свързан с въздействието върху Целите на Компанията, т.е. Целите са отправна точка в Управлението на рисковете.
3. Рискът е събитие или процес, които могат да влияят върху Целите на Компанията както негативно, така и позитивно.

4. Рискът се характеризира и „измерва“ чрез последствията и вероятността тези (а не някакви абстрактни, несвързани с Целите на Компанията) последствия да настъпят.
5. Рискът не е само възможно извънредно и интензивно като промяна и мащаб събитие, а може да настъпи и при бавно развитие (натрупване) или като следствие от хронични ситуации и обстоятелства.

Рамката на управление на риска е съвкупност от компоненти, които осигуряват основите и организационните разпоредби за проектиране, внедряване, мониторинг, преглед и непрекъснато подобряване на управлението на риска в организацията. Проектирането, прилагането и усъвършенстването на Система за управление на риска след възлагане на Мандата и Отговорностите се състои от 4 циклично разположени във времето фази:

1. Разработване на рамка на управлението на риска.
2. Реализиране на Управлението на риска.
3. Мониторинг и преглед на рамката.
4. Непрекъснато подобряване на рамката.

Мандат и отговорности:

- Да се дефинира и одобри политиката за управление на риска.
- Да се гарантира, че организационната култура и политиката за управление на риска са обвързани.
- Да се определят показатели за ефективност в управлението на риска, които са обвързани с показателите за ефективност на Компанията.
- Да се обвържат целите в управлението на риска с целите и стратегията на Компанията.
- Да се обезпечи съответствие с правните и регулаторни норми.

- Да се възложат отчетности и отговорности на подходящите нива в Компанията.
- Да се обезпечат необходимите ресурси за управлението на риска.
- Да се осъществи комуникиране с всички заинтересовани лица относно ползите от управлението на риска.
- Да се гарантира, че рамката на управление на риска запазва своята приложимост.

Разработване на Рамка на управлението на риска:

1. Осмисляне на Компанията и нейния контекст (външен и вътрешен).
2. Разработване на политика за управление на риска.
3. Отговорности (за всички процеси и всички рискове).
4. Интегриране в организационните процеси (вграждане).
5. Ресурси (хора, умения, информация, документация).
6. Изграждане на вътрешни механизми за комуникиране и отчет.
7. Изграждане на външни механизми за комуникиране и отчет.

Реализиране на управлението на риска:

- Прилагане на политиката и процеса.
- Комуникиране и консултиране със заинтересованите лица.
- Поставяне на цели.
- Брифинги и обучение.
- Реализиране на Процеса за управление на риска.

Мониторинг и Преглед на Рамката:

- Установяване и периодичен анализ на критерии за изпълнението на управлението на риска спрямо показателите за ефективност.
- Периодично измерване на подобрението или отклонението от Плана за управление на риска и обвързването с Политиката.

- Периодичен преглед доколко Рамката на управление на риска, Политиката и Плана остават подходящи спрямо външния и вътрешния контекст на Компанията.
- Отчет за риска, за подобриенето според Плана за управление на риска и до колко правилно се следва Политиката за управление на риска.
- Преглед на ефективността на Рамката за управление на риска.

Непрекъснатото подобряване на Рамката:

- На основата на резултатите от Мониторинга и Прегледа, трябва да се вземат решения за оптимизиране на Рамката на управление на риска, Политиката и Плана.
- Тези решения трябва да водят до подобрения в управлението на риска и в културата за управление на риска в Компанията.

Процесът за управление на риска гарантира, че различните мнения се отчитат по подходящ начин при определяне критериите за риск и при оценка на рисковете. Осигурява одобрение и подкрепа на плана за въздействие върху риска. Създава подходящ и осъществим план за външно и вътрешно комуникиране и консултиране. Определят се външните и вътрешни параметри, които трябва да бъдат отчетени при управлението на риска и при установяването на обхвата и критериите за риск на политиката за управление на риска.

Установява се външният контекст:

- културната, социалната, политическата, правната, регулативната, финансовата, технологичната, икономическата, природната и конкурентната среда.
- движещи сили и тенденции, оказващи въздействие върху целите на Компанията.

- отношения със и възприятия и ценности на външните заинтересовани лица.

Установява се вътрешният контекст:

- управление, организационна структура, роли и отговорности.
- политики, цели, както и стратегии, които се прилагат за постигането им.
- способности, разбирани като ресурси и знания (напр. капитал, време, хора, процеси, системи и технологии).
- информационни системи, информационни потоци и процеси за вземане на решения.
- отношения със и възприятия и ценности на вътрешните заинтересовани лица.
- организационната култура.
- стандарти, насоки и модели, одобрени във Компанията.
- форма и обхват на договорните отношения.

Установява се контекстът на процеса на управление на риска:

- Определяне на отговорностите в Процеса за управление на риска.
- Определяне на обхвата, както и на дълбочината и широчината на провежданите дейности, вкл. специфичните включвания и изключвания.
- Определяне на дейността, процеса, проекта, продукта, услугите или активите от гледна точка на време и място.
- Определяне на взаимоотношенията между даден проект, процес или дейност в управлението на риска и другите проекти, процеси и дейности на Компанията.
- Определяне на методологии за определяне на риска.
- Определяне на метода, по който в управлението на риска ще се оценяват изпълнението и ефективността.

- Идентифициране и определяне на решенията, които трябва да бъдат взети.
- Идентифициране, определяне на обхвата и рамкиране на необходимите проучвания, тяхната степен и цели, както и на ресурсите, необходими за тях.

Определят се критериите за риск. Те се основават на организационните цели, външния и вътрешния контекст, като могат да бъдат изведени от стандартите, законите, политиките и други изисквания. Оценява се значимостта на риска. Анализират се и се оценяват природата и вида на причините и последствията, които могат да възникнат и как те ще бъдат оценявани. Отчитат се вижданията на заинтересованите лица и нивото, при което рискът става приемлив или допустим. Търсят се отговори на въпросите: „Какво може да се случи? Как, кога и къде то може да се случи?“

Възможни въздействия върху риска:

- Процес на промяна на риска. Включва идентифициране на опции за промяна на риска, избиране на оптималната от тях, разработване на план за нейното прилагане и прилагането ѝ;
- Избягване на риска, посредством решение да не се започва или да не продължава дейността, която може да породи риск;
- Приемане или увеличаване на риска с цел възползване от благоприятна възможност;
- Премахване на източника на риск;
- Промяна на вероятността;
- Промяна на последствията;
- Споделяне на риска с друго лице/лица (вкл. чрез договори и финансиране на риска);
- Запазване на риска чрез осъзнат избор.

Въздействието върху риска е цикличен процес. Целта на плановете за въздействие върху риска е да се документира как ще се прилагат избраните методи за въздействие. **Мониторингът** и **Прегледът** са част от планирането на Процеса за управление на риска и включват редовни проверки и наблюдение – периодични и ad hoc. Процесът на Мониторинг и Преглед обхваща всички аспекти на Процеса за управление на риска, със следните цели:

- Гарантиране, че контролът е ефективен и ефикасен в проектирането и изпълнението.
- Получаване на допълнителна информация за оптимизиране определянето на риска.
- Анализирание и извличане на поуки от събитията (вкл. тези, които са се разминали), промените, тенденциите, успехите и провалите.
- Откриване на промените във външния и вътрешния контекст, включително промени в критериите за риск и в самия риск, които могат да изискват преразглеждане на Въздействието върху риска и неговите приоритети (Преглед на Въздействието).
- Идентифициране на възникващите рискове.

Резултатите от Мониторинга и Прегледа трябва да бъдат записвани и предоставяни като отчет както на външните, така и на вътрешните заинтересовани лица. Те трябва да се използват и като входна информация за Преглед на Рамката за управление на риска.

„Управление на риска” според стандарта ISO включва култура, структура, практики, процеси, защитни мерки и разпределени отговорности, които са насочени към идентифициране, оценка, вземане на решения и осъществяване на дейности по отношение на рисковете в Компанията с цел

предотвратяване на реализирането на рисковете или за минимизиране на щетите, ако рисковете се реализират. Управлението на рисковете в организацията се осъществява на следните нива:

- Стратегическо ниво – за рисковете, свързани с управлението на организацията ;
- Процесно ниво – за рисковете, свързани с основните бизнес процеси в организацията;
- Персонално ниво – за рисковете, свързани с работата на всеки участник в процеса.

Проблеми при въвеждане управлението на риска могат да възникнат по отношение на: съотношение цена/ресурси; натовареност; нужда от бази данни и инструменти за анализ; набиране на информация; подготовка на доклади и препоръки.

Обсегът на риска при вземане на решения, в която и да е финансово-стопанска дейност, може да се определи от различни гледища:

- От гледище на йерархичността: на национално; регионално; отраслово; на фирмено равнище.
- От гледище на процеса обновяване на техниката: в сферата на научно-техническите изследвания; в сферата на инвестиционните решения.
- От гледище на състава на техниката: технически средства; технологии.
- От регионално равнище: за цялата територия на страната; за селищна система; за отделно селище.

Методи на анализ на риска:

Метод на **анализ на чувствителността**. Той включва следните последователни процедури:

1. Избор на показателя, чиято чувствителност ще се подложи на анализ. Най-подходящи за това са показателите за финансова

- ефективност на дейностите. Такива са нетна настояща стойност (ННС), индекс на рентабилността (ИР), вътрешна норма на възвръщаемост на капитала (ВНВ) и др. Най-често на практика се анализира чувствителността на ННС с цел да се определят факторите, които пораждат най-висока степен на несигурност за получаването на очаквания нетен финансов резултат.
2. Определят се променливите, които вероятно ще оказват най-силно влияние върху анализирания показател. За целта се използва информация от минали периоди и анализ на обективно съществуващите количествени връзки между показателите. Обикновено се избират най-много 8-10 променливи, чието влияние се подлага на изследване.
 3. Определят се възможните отклонения в стойностите на всяка една от изследваните променливи, като се въвеждат максимални и минимални възможни стойности. Те се използват като две крайни положения без да се отчита тяхната вероятност. Това означава, че се прави допускането, че има една и съща вероятност променливата да приема минималната и максималната възможна стойност.
 4. Изчисляват се стойностите на избрания показател за всяка една от трите възможни стойности на изследваните променливи.
 5. Анализират се отклоненията в стойностите на избрания показател при различните възможни стойности на всяка една от изследваните променливи.

Този метод се прилага в четири варианта:

Първи вариант: определят се три различни стойности за всяка една от изследваните променливи, като се използва информация от реализацията на

подобни проекти от минали периоди и експертни оценки за специфичните условия през този период.

- Оптимистична – това е най-благоприятната възможна стойност на променливата за разглеждания период.
- Реалистична – най-вероятната възможна стойност
- Песимистична- най-неблагоприятната възможна стойност

След това се изчисляват стойностите на избрания показател, чиято чувствителност анализираме. Правят се всички възможни комбинации, като се вземат оптимистичната/песимистичната стойност на едната от променливите и реалистичните на всички останали.

Втори вариант : анализира се чувствителността на показателя при определен процент на промяна на стойностите на променливите в благоприятна и неблагоприятна посока. Приема се , че възможните отклонения са симетрични спрямо очакваните стойности, приети за базови, което може да предизвика сериозни изкривявания на оценката.

Трети вариант ; анализира се само опасността от неблагоприятно изменение на стойността на избрания показател в резултат от изменение в стойностите на променливите. Акцентът е върху това какво е максимално негативното отклонение от очакваните резултати. Най-широко прилаган вариант.

Четвърти вариант: най-прецизен. За него е необходимо да се ползва информация за риска на самите променливи величини. Определят се вероятностите за различните стойности на променливите, изчисляват се дисперсията и стандартното отклонение на финансовия резултат и тези променливи, за които те са най-големи, носят най-голям риск.

Чувствителността се изследва в два аспекта: Първи аспект – диапазон на отклонението, което може да бъде предизвикано от измененията в стойността на изследваната променлива; Втори аспект – степен на влияние на

променливата върху избрания показател. Съставят се и графики на чувствителността. **Недостатъци** на метода: Стойностите на променливите се определят на базата на информация от минали периоди и не винаги могат да се приемат за надеждни при анализа на чувствителността. Не може да се избегне субективизмът при определянето на стойностите. Анализира се влиянието на всяка една променлива поотделно, без да се отчита възможността за обективно съществуващи връзки между тях. Това поставя под въпрос коректността на оценката на влиянието и оттам на оценката на чувствителността.

Метод на критичната точка. Разликата с метода на чувствителността е в това, че целта е да се определи при каква стойност на всяка от изследваните променливи дейността се превръща от финансово изгодна в губеща, каква степен на неблагоприятно изменение на променливите я превръща в неефективна. Прилага се в няколко варианта:

Първи вариант Най-малко прецизен. Не се отчита стойността на парите във времето и се използват показателите за годината, в която се достига предвиденото максимално натоварване на капацитета. Критичната точка е стойността, при която годишната печалба е равна на нула. Някои от недостатъците са: Опростява се връзката между постоянните разходи и обема на производството; Пренебрегват се финансовите разходи; Приема се, че инфлацията оказва еднакво влияние върху стойностните показатели; Приема се, че е достатъчно да се получи някаква печалба, за да бъде изгодна дейността и др. Резултатите от този анализ се ограничават в рамките на елементарното подреждане на рисковете фактори според степента на отклонението на стойността спрямо изчислената критична точка.

Втори вариант. При този вариант на изчисляване на критичната точка се търси при каква стойност на всяка от анализиранияте променливи се получава

изравняване на сумата на настоящите стойности на приходите със сумата на настоящите стойности на разходите, в това число и на инвестиционните.

Трети вариант. Отчита се стойността на парите във времето, но се опростява връзката между промените в стойността на изследваната променлива от една страна и промените в избрания показател от друга. Целта е да се изчисли коя е граничната стойност на променливата (максимална или минимална), при която ННС е равна на нула. Критичната стойност на променливата е тази стойност, при която сумата на настоящите стойности на положителните парични потоци се равнява на сумата на настоящите стойности на отрицателните текущи парични потоци и на инвестиционните разходи.

Четвърти вариант. Характеризира се с най-висока степен на прецизност на анализа. Отчита се стойността на парите във времето, както и факта, че амортизациите се изчисляват на основата на справедливата цена на амортизуемите активи.

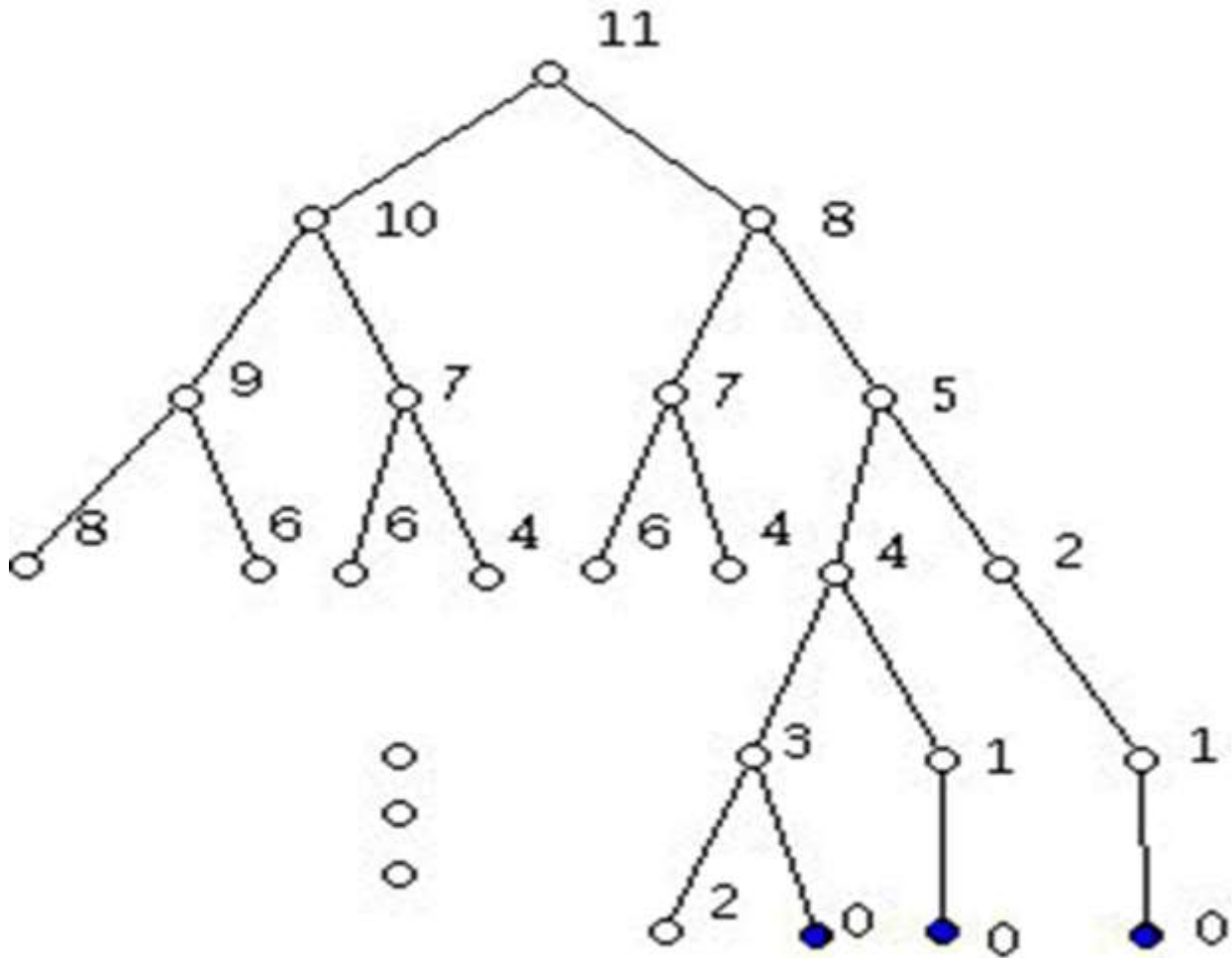
Метод на анализа на сценариите. За разлика от вече разгледаните методи за изследване на основните рискови фактори, при този метод се поставя задачата да се изчислят показатели за оценка на риска. Особеност на метода е, че се абсолютизира връзката между различните променливи и се изследват няколко възможни комбинации на техните стойности. Броят на комбинациите може да бъде различен, при което се работи с по-голяма или по-малка степен на прецизност на оценката. Най-ниска степен на прецизност се постига с използването на три възможни комбинации т.е. три сценария за осъществяване на инвестицията. В първия сценарий се приема, че всички променливи ще имат най-благоприятната за инвеститора възможна стойност. Във втория сценарий всички променливи са със своята най-вероятна стойност. В третия сценарий всички променливи са с най-неблагоприятната си възможна стойност.

Оценяването на риска по този метод изисква: Да се определи при каква степен на детайлизация ще се работи; Да се направи предварителна оценка на вероятностите за всеки един от разглежданите сценарии. Методът може да се приложи по отношение на всеки един от интересуващите ни показатели. Целта е да се получи оценка на риска, а не да се прецени дали дейността е финансово изгодна или не.

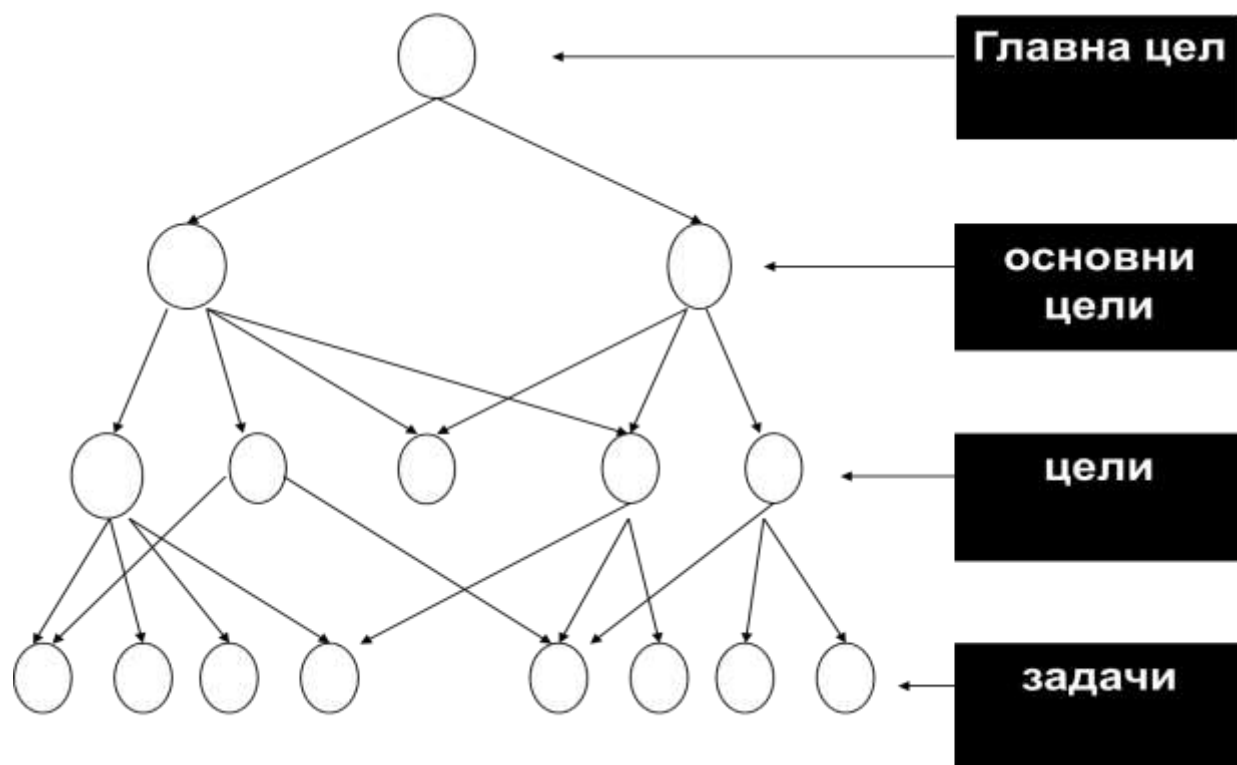
Симулационен метод. Той се различава по това, че отчита факта, че някои от променливите могат да бъдат прогнозирани с голяма степен на точност, а други могат да бъдат определени само в определени граници. Затова се прилагат различни подходи при определянето на техните стойности. За променливите, които могат да бъдат прогнозирани с висока степен на точност, се определят различните възможни комбинации на техните стойности. За променливите, които не могат да се определят точно, се определят максималните и минималните граници на техните стойности в съответните интервали. Тези променливи се наричат променливи с вероятностен характер, а интервалите, в които могат да бъдат техните стойности – зони на вероятностни разпределения. Анализът изисква да се определят вероятностите за всеки отделен интервал.

Метод на дървото на решенията. Дървото на решенията представлява вид схема за поредността на необходимите решения за избор между различни възможни алтернативи с отчитане на риска на различните променливи. Проследяват се взаимосвързаните решения, които трябва да се вземат в хронологична последователност. Дърво на целите (решенията) се нарича структурирана, построена на йерархичен принцип (разпределена на нива) съвкупност от цели. Концепцията за “дърво на целите” за първи път е предложена от Ч. Чърчмън и Р. Акоф през 1957 г. и представлява инструмент, подобен на организационната схема на компанията, използван за

формирани елементите на обща целева програма за развитие на компанията. Различават се главни или генерални цели и специфични цели, съотнесени към различни нива и области от дейността на компанията. Използвайки този подход, може да се построи дърво на целите на компанията от следния вид:



На най-горното ниво на дървото се намира главната цел, или мисията на компанията, която е основа за разработка на стратегията за нейното развитие. На следващото ниво се намират основните цели на компанията, които чрез декомпозиция се описват с техните съставни цели, формиращи по-ниското ниво на дървото. В общия случай дървото не е двоично (бинарно), а всяка цел може да има няколко наследници – подцели от по-ниското ниво.



Последователност на анализа:

1. Определяне на възможните алтернативи в тяхната хронологична връзка
2. Установяване на поредността на решенията
3. Определяне на променливите, които оказват влияние върху резултата
4. Определяне на различните възможни стойности на променливите и вероятностите им
5. Определяне на последиците от различните стойности на променливите
6. Съставяне на схемата на дървото на решенията
7. Оценяване на средните очаквани стойности на променливите и съответните ефекти при различните алтернативи
8. Последователно избиране на най-подходящите алтернативи, като се върви отдясно наляво

Схемата се съставя отляво надясно. Всяко решение предхожда различни алтернативи. Всеки вероятностен елемент предхожда или резултат,

или друг следващ вероятностен елемент. За всяка променлива се изчислява средната очаквана стойност на основата на различните възможни стойности и тяхната вероятност. Анализът и намирането на оптималното решение се извършват, като се върви отдясно наляво. Постепенно се подбират най-добрите алтернативи.

Кризата (от гръцки κρίσι) е явление или съвкупност от явления в личен или обществен план, нестабилно или опасно състояние засягащо личност, група, общност или цялото общество. Макар кризата да се смята като носеща негативни промени за сигурността, икономиката, политиката, обществото или околната среда, особено при внезапното възникване на явленията, например често посочван като различен вариант за осмиляне на кризата е етимологията на китайската дума (и символ) за криза, означаваща едновременно „опасност“, но и „възможност“ (вейжи). В личен план означава стресово състояние свързано със здравни, финансови или други причини. В обществен контекст означава нестабилно и опасно положение, свързано с икономически, политически или международни проблеми.

Кризите са явление, което съпътства нашето ежедневие. Те са навлезли дотолкова в нашия живот, че и най-малкото неблагоприятие се отъждествява с кризисна ситуация. Но кризите не са характерни само за човешкия живот. Всяка организация задължително се сблъсква с този проблем. Пазарната икономика наложи нови правила на функциониране и развитие на организациите. Конкументната среда, промените в законодателството и държавното регулиране създават условия за появата на кризисни явления. С особена острота те се проявяват по време на световни икономически и финансови кризи и често водят до фалит. По този начин се нарушава устойчивостта на организацията и нейната жизнеспособност. Големите организационни кризи, предизвикани от различни причини, и имащи широк

обществен отзвук, карат учените да задълбочат своите изследвания в тази област, търсейки пътища за управлението им. Масовият характер и чувствителността на обществото към тях прави изследването им значим и винаги актуален проблем. Динамичността и турбулентността на средата гарантират увеличаването на организационните кризи. Необходимостта от намаляване на риска и неопределеността в кризисни ситуации в различните организации налага проучването на причините и факторите, които пораждат тези явления. Управлението на кризи, включително и организационни, изисква значителни познания за действията преди, по време на и след тяхното проявление.

Изследванията в областта на кризите са сравнително нови за управленската наука. Те се появяват във връзка със зачестилите кризисни ситуации през 70-те години на XX век, както и настъпилите динамични промени в средата. Първите изследвания в областта на кризите са свързани с икономическите кризи, след това се появяват публикации за влиянието на международните кризи върху организациите. 80-90-те години на XX век поставят началото на науката за управление на кризите – кризисен мениджмънт.

Най-голям брой изследователски мрежи в областта на кризите има в САЩ, където паралелно с изследванията на миналите кризисни ситуации и реакциите спрямо тях, се появяват и големи консултантски центрове по управление на кризи. В останалата част на света, особено в Европа, теорията и практиката в тази област е значително по-нова и има по-слабо приложение. Това се дължи на консерватизма в организационните форми и традициите в тази област. В България все още нямаме създадени научни центрове и курсове за обучение по управление на организационни кризи и изследвания в тази област (с изключение на тези в армията). Теорията изостава

значително от практиката в областта. Необходимо е да се повишат усилията в тази област поради засилване на необходимостта от създаване на изследователски центрове, подобни на тези в икономически развитите държави.

Управление на организацията при кризи. Целесъобразните решения и действия при кризи в дадена организация до голяма степен зависят от предварителната подготовка на системата, изградените структури, елементи и функционални връзки. Оценката, прогнозирането на развитието и взимането на решения за преодоляване на кризите са прерогативи на висшето ръководство, но те са силно зависими от предварително създадената организация по управление на кризи в самата структура.

Нещо повече, с оглед успешното преодоляване на кризата, всички лица или цялата система от организационни длъжности в дадената структура трябва да е запозната с начините за преодоляване на кризи. Всяка криза, независимо от нейната същност, се характеризира с време, възможност за нарастване и елемент на изненада.

Същност на кризата. Кризата винаги възниква и се развива много бързо, в остър дефицит от време за овладяване на възникналите противоречия и за възстановяване нарушените правила на системата. Когато все пак се разполага с време за адекватна реакция и действия, насочени към съхраняване на установените за системата правила, тя се проявява на по-ниско равнище. Всяка криза е уникална. Тя се проявява в система и по начин, които не биха могли да бъдат повторени. От друга страна, кризите си приличат, тъй като в дадена бизнес среда, те имат сходни характеристики, форми, структури и развитие. Кризата съдържа опасност от ескалация и може да доведе до неподдаващи се на контрол верижни реакции. Последниците

могат да са във вреди, които засягат тежко елементите на системи, неучастващи в тези процеси.

Възможно е и постепенно нарастване на кризата, като нейното възникване е съпроводено от фаза на предхождащо развитие, когато в системата се натрупват различни конфронтационни елементи и противоречия. Това дава възможност при внимателно наблюдение и детайлно анализиране да се стигне до елемент на прогнозиране и по- този начин по –лесно да се преодолее кризата, в която е попаднала организацията.

В зависимост от възможността за отстраняване на противоречията в този период кризата може да бъде предотвратена или забавена във времето. Във всички случаи при възникването ѝ съществува риск, който е в зависимост от посоката на развитие и нейната интензивност. Интензивността характеризира мащабите на проявяването на кризата и варира от нулеви до максимални стойности, които гарантирано разрушават установената система от правила.

Управление на кризата. Когато се говори за кризисна ситуация винаги се има предвид такава ситуация, при която отношенията и връзките са с нарушена стабилност. Това означава, че налице е нарушен статус и нарушено статукво. От гледна точка на модерните теории за управление, кризисният мениджмънт се разглежда на плоскостта на създадените правила за управление при кризи, които трябва да обхващат:

- потока на информация между отделните звена;
- анализ и синтез на данни;
- възможности за получаване на допълнителни ресурси или помощ и пр.

По принцип, управлението на кризи зависи най-вече от техния характер. Кризи в дадената организация могат да се породят от следните **фактори:**

- Междугрупови и междуличностни конфликти;
- Природни катаклизми, които засягат активите в корпорацията;
- Осъществени необосновани рискови действия от страна на субектите;
- Нарушаване устойчивостта на определената междуфирмена или вътрешнофирмена култура;
- Нерегламентирани действия, свързани със сигурността на организацията и др.

Може да се обобщи: **кризисната ситуация** представлява екстремално състояние на управлението и дестабилизиране на вътрешното състояние и структура на отделните субекти, като участници в икономическия живот. Именно разгледано по този начин състоянието на криза подлежи на корекции, преоформяне и преодоляване, чрез използване на съвременни методи на управление. Те зависят от вида на кризата и в най-общ план могат да бъдат разграничени на:

- **Реална кризисна ситуация.** При този вид кризисна ситуация са налице действителни условия, които формират основата и рамките на кризата. В такъв случай, управлението на кризата преминава през следните етапи:
 - набор на данни;
 - анализ на ситуацията;
 - възможни последствия за организацията;
 - възможни пътища за решаването на кризата;
 - стратегия за действие;
 - оценка на последствията от кризата и пр.
- **Преживявана кризисна ситуация.** Характерното тук е това, че се наблюдава предварително изработен сценарий за създаване и протичане на кризата. Целта на кризата е ясно очертана и фиксирана във времето.

Този тип кризисна ситуация се наблюдава тогава, когато основната задача е постигане на тесни корпоративни интереси. При преживявана кризисна ситуация управленските органи играят по-активна роля, тъй като е възможно те да са ангажирани с една или друга позиция или теза.

Изводът, който може да се направи е, че в условията на несигурна бизнес среда, независимо дали се наблюдава реална или преживявана кризисна ситуация, съвременните управленски теории са в състояние да създадат условия и среда за тяхното преодоляване.

Кои са основанията да възприемаме една и съща ситуация като различно кризисна?

Какви личностни черти обуславят възприемането (предприемането) на определено икономическо действие като кризисно или некризисно (защото оценката минава през личностните диспозиции)?

Можем ли по някакъв начин (чрез маркетингови или дистрибуционни действия) да намалим въздействието на кризата?

Определянето на въздействието на кризата върху организацията до голяма степен е свързано и с преживяването (очакването) на някаква опасност (неизвестност, която съпътства процеса на вземане на решение). Ситуацията се възприема като по-високо кризисна, ако е свързана с опасност. Когато опасността не следва веднага употребата на продукта, то този продукт е по-малко рисков. Отдалечаването на крайния резултат във времето води до отдалечаване на риска, до неговото "оптично" намаляване. За целите на планирането кризисните проблеми се класифицират в две основни групи: кризи по поддържане на установеното състояние, и кризи, свързани с промяна в състоянието на нещата. Стъпките за поддържане на състоянието имат следната неотменна последователност:

1. Установяване на стандарт за изпълнение, или чрез заповед, или по подразбиране;
2. Установяване на систематични средства за измерване и описание на постигнатото изпълнение, използвайки стандартни критерии.
3. Отклоненията от действителното изпълнение се интерпретират от преките ръководители, отговорни за постигането на стандарта.
4. Решение какво да се направи с отклоненията, пак взето от ръководството.
5. Действия за възстановяване на статуквото, отново предприети от ръководството.

Предимствата на тази процедура за запазване на състоянието е, че е самоуправляваща се система. Целта е определена и всеки ръководител в управленската йерархия е снабден със средства да поддържа изпълнението в съответствие с нея. Ако спазва линията, може да се разчита, че ще бъдат изпълнени и бюджетът, прогнозите, графици и другите показатели, на които се обляга планирането. Големият недостатък е статичния характер - просто да се запазва статуквото. А това означава организацията да стои на място.

Като се има предвид казаното до тук могат да се определят следните управленски типове стратегии при кризисни ситуации:

- ✓ Кризисна ситуация, при която организацията от криза влиза в норма. Промяната на статуквото на организацията често пъти е предмет на осъществявана технология за създаване на криза. Тук, организацията предизвикала кризисната ситуация преди всичко използва наличния институционален имидж.
- ✓ Развитие, при което организацията предприема действия съобразно политиката, която предварително е посочена или изградена във фирмата. Противостоеенето в рамките на кризисната ситуация се осъществява на

комуникационно равнище. Налице е сблъсък на идеи и тези и именно това дава възможност за изравняване на позициите.

- ✓ Кризисна ситуация, при която организацията е в норма, влиза в криза и отново преминава в норма. Характерна особеност на този тип стратегия е това, че организацията вече веднъж е преминавала през състояние на криза. Това означава, че съществуват нагласи и в организацията се притежава опитност по отношение на екстремалност на средата. Независимо от това състоянието на норма по принцип е с относителна стабилност. Колкото и добре да е проведена политиката по управление на организацията, това не е гаранция, че няма да се наруши в даден момент корпоративната стабилност.

Фактори, влияещи върху кризите. Тези фактори могат да се определят като външни и вътрешни.

Външни фактори:

- Променена икономическа обстановка и среда;
- Изостряне на конкурентността;
- Социални катаклизми;
- Промени, наложени от глобализма;
- Сблъсък на ценностни системи;
- Природни катаклизми.

Вътрешни фактори:

- Дестабилизация по отношение на мениджмънта на субекта;
- Неспособност на ръководството да реагира адекватно на новопоявили се факти и събития;
- Неспособност за иновация на тези и идеи;
- Загуба на позиции вследствие на непрофесионално отношение;

- Необосновано навлизане в рискови ситуации;
- Липса на контрол при реорганизация на вътрешно корпоративния ред;
- Дестабилизация на субекта вследствие на проявена нелоялност и липса на корпоративна принадлежност.

Нарушаването на състояние на норма обикновено се формира при наличието и действието както на външните, така и на вътрешните фактори. Трябва да се отбележи, че в познатата практика не е отбелязан нито един случай, при който да се създаде кризисна ситуация при наличието само на един единствен фактор. От особена важност е поведението на организацията след излизането от състоянието на криза, вследствие прилагането на стратегия и тактика по модерни управленски теории. За превенция от кризисни ситуации, управлението трябва да осигурява такава среда, в която:

- компетентни ръководители могат да взимат информирани решения относно краткосрочното и дългосрочното развитие на компанията;
- некомпетентните ръководители са ограничени или отстранени;
- съществуват системи на контрол за предотвратяването на доминирането на един човек или група;
- служителите са информирани и участват в бизнеса;
- доставчиците и клиентите се третират честно и отговорно;
- популяризират се и се зачитат високи етични стандарти.

Използвана литература:

1. Дочев, Д. Теория на риска, Варна, 1999.
2. Драганов, Х. Управление на риска, Издателство "Тракия-М". С., 2003.
3. Зафирова, Цв. Еволюцията на теорията за управление на организационни кризи и практическото ѝ приложение. www.su-varna.org/izdaniy/2016/ikonom-1-016/p%20176-183.pdf

4. Станчева, А. Основи на управлението (учебно помагало). Издателска същца "СТЕНО". Варна, 2000.
5. Тодоров, Л. Рентабилност и бизнес риск. Модели и методи за анализ. Издателство "Тракия-М", С., 2003.
6. Bernstein, P., Against the Gods. The Remarkable Story of Risk. John Wiley and Sons, Inc., N.Y., 1996.
7. Jaques, T. Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-linear, Relation al Construct //Public Relations Review, vol.33, N2, 2007.
8. Lalonde, C. Crisis Management and Organizational Development: Toward the Conception of a Learning Model in Crisis Management //Proceedings of OLKC, „Learning Fusion”, Canada, 2007.
9. Risk Management Standard. ISO/IEC Guide'73, 2002.

Въпроси за самоподготовка:

1. Какви видове рискове познавате?
2. Какви са възможните реакции спрямо даден риск?
3. Кои са компонентите на рамката на управление на риска?

Тема за обсъждане и дискусия:

Рискови ситуации в системата на здравеопазването и пътища за преодоляването им.