



**ВИСШЕ ВОЕННОВЪЗДУШНО УЧИЛИЩЕ**  
**„ГЕОРГИ БЕНКОВСКИ”**

гр. Долна Митрополия , ул. „Св.св.Кирил и Методий” № 1,  
п.к. 5855  
тел. 65701, факс: 064 / 837 217

# **СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА**

**НА  
ВВВУ „ГЕОРГИ БЕНКОВСКИ“**

Долна Митрополия  
2020

## 1. ВЪВЕДЕНИЕ

При осъществяване на дейността и изпълнение на функциите си ВВВУ „Георги Бенковски“ се сблъсква с рискове (потенциални събития), които могат да затруднят неговата дейност. Възникването на подобни събития в случаите, в които те не са били предвидени и оценени, биха принудили Началникът на ВВВУ „Г. Бенковски“ да предприеме мерки, а понякога и да разходва значителни по размер публични средства за премахване на последиците от тях.

### 1.1. Процес, свързан с целите.

Управлението на риска е процес, предназначен да даде разумна увереност, че целите на ВВВУ „Г. Бенковски“, ще бъдат постигнати. В тази връзка ефективното управление на риска е невъзможно и безмислено, без предварително да са ясно определени целите. Трябва да съществуват цели, преди да се идентифицират рисковете, които ги застрашават и да се вземат мерки за тяхното управление. Процесът по управление на риска следва да е съобразен със стратегическите и оперативните цели на ВВВУ „Г. Бенковски“.

### 1.2. Динамичен процес.

Процесът по управление на риска е динамичен процес, обвързан с непрекъснато променящата се среда, в която Училището функционира. Различните фази на процеса се осъществяват непрекъснато във времето и отразяват настъпващите промени. В тази връзка актуализацията на целите, вероятността от настъпване на риск и възможното влияние, мерките, които се определят за реакция на рисковете, са също динамични и трябва да се наблюдават и актуализират непрекъснато.

Процесът по управление на риска във ВВВУ „Георги Бенковски“ се изпълнява като комбинация от периодични (на тримесечие) и текущи (при промяна на риск средата или друга необходимост) мерки и дейности.

### 1.3. Осъществяване на всички йерархични нива

Процесът по управление на риска е отговорност на Началника на ВВВУ „Георги Бенковски“, но конкретни функции и отговорности по неговото изпълнение съществуват на всички йерархични нива.

### 1.4. Други дефиниции:

**1. Риск** е събитие, което ще повлияе върху постигане на целите на ВВВУ „Георги Бенковски“. Рискът се измерва с неговия ефект и с вероятността от настъпването му.

**2. Разумна увереност** – задоволително ниво на увереност, което изисква разходите за вътрешен контрол да не надхвърлят очакваните ползи от него. Концепцията за разумна увереност е признание, че не е възможно да се твърди абсолютно и със сигурност, че дадено неблагоприятно събитие няма да се случи въпреки взетите мерки и предприетите действия. Никой не може да постигне абсолютна увереност поради многобройни фактори,

произтичащи от ограничените финансови и други ресурси, ограниченията на източниците на информация, човешките грешки и т.н.

**3. Идентифициране на риска** – идентифициране на вътрешни и външни събития, които могат да застрашат постигането на целите.

**4. Оценка на риска** – процес, състоящ се от определяне на степен на вероятност от сбъдването на идентифицирания риск и определяне на степен на влияние (ефект) върху целите при неговото настъпване.

**5. Вероятност** – представлява възможността дадено събитие да се случи или с други думи колко е вероятно дадено събитие да се прояви.

**6. Ефект (влияние)** – представлява описани и оценка на това какви биха могли да бъдат последствията/ въздействието от настъпило събитие. Ефектът може да бъде както отрицателен, така и положителен.

**7. Присъщ риск** – рискът, свързан с естеството на дейността на ВВВУ „Г. Бенковски“ при липсата на каквито и да е действия (контроли) за смекчаване на вероятността или на ефекта от неговото проявление.

**8. Остатъчен риск** – нивото на влияние и вероятност от риск, което остава след реакцията (контрола) на ръководството към риска. След предприемане на конкретни действия (реакция на риска) продължава да съществува риск, който се нарича остатъчен риск, и по същество изразява факта, че рискът не може да бъде премахнат изцяло. Отговорност на ръководителя е да реши дали равнището на остатъчния риск е приемливо за Училището или е необходимо да бъдат предприети допълнителни действия за неговото намаляване.

**9. Реакция на риска** – мерки/действия за приемане, ограничаване, прехвърляне или прекратяване на риска.

**10. Риск апетит** – нивото на риск, което организацията е склонна да приеме при изпълнение на своята мисия, без да бъде застрашено постигането на целите.

## **2. ЦЕЛ И ОБХВАТ НА СТРАТЕГИЯТА**

Стратегията за управление на риска на ВВВУ „Георги Бенковски“ е разработена в съответствие с изискванията на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор, Методически насоки по елементите на финансовото управление и контрол и Указания за управление на риска в организациите от публичния сектор на министъра на финансите, Стратегия за управление на риска в отбранителните програми на МО, структурите на пряко подчинение на министъра на отбраната и Българската армия.

Целта на настоящата Стратегия е да опише:

- ✓ Подхода и методите, които ще бъдат използвани в процеса на управлението на рисковете;
- ✓ Начините за документиране на процеса;

- ✓ Начина, по който ще се осъществява мониторинг на дейността по управление на рисковете;
- ✓ Реда за докладване;
- ✓ Отговорностите на лицата, изпълняващи дейности по управление на риска.

### **3. ОРГАНИЗИРАНЕ НА ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА ВЪВ ВВВУ „ГЕОРГИ БЕНКОВСКИ“**

#### **3.1. Съдържание на процеса по управление на риска.**

Управлението на риска е задължителна част от мениджмънта на отбраната и управлението на ресурсите за отбрана и е ключова дейност, допринасяща за постигане на целите на ВВВУ „Г. Бенковски“.

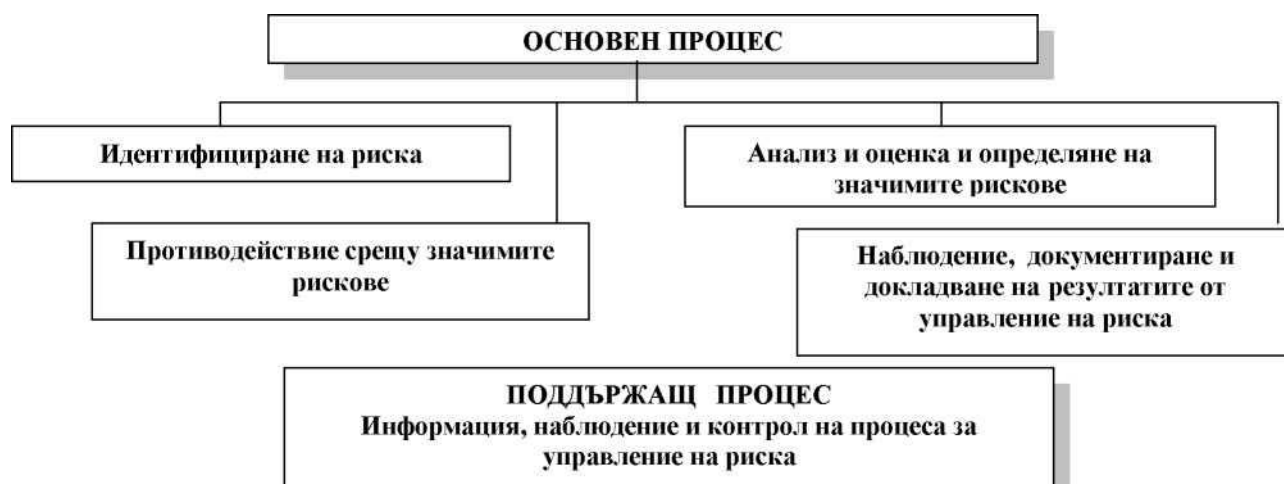
Основна предпоставка за ефективното управление на риска е определянето на ясни, измерими цели и тяхното разбиране. Правилното управление на риска е невъзможно да бъде извършено, ако не е въведен адекватен процес на целеполагане.

Документите, в които се утвърждават целите на отбранителните програми (структурите) в МО са: „Указания на министъра на отбраната по отбранителната политика“, „План за развитие на ВС“ за определен период, „Указания на министъра на отбраната за програмиране“ за определен период, „Меморандум на програмните решения“ за определен период и меморандумите на отбранителните програми в МО, структурите на пряко подчинение на министъра на отбраната и БА.

Въвеждането на управлението на риска осигурява на Началника на ВВВУ „Г. Бенковски“ достатъчно предварителна информация за потенциалните събития, застрашаващи целите и за дейностите за противодействие за намаляване на негативното им влияние и вероятността за проявлението им.

Процесът за управление на риска във ВВВУ „Г. Бенковски“ включва:

- ✓ **основен процес** - определяне на областите и категориите за проявление на рисковете; идентифициране на рисковете; анализ и оценка на идентифицираните рискове; определяне на значимите рискове и планиране на дейности за противодействие срещу значимите рискове; реакции на риска, наблюдение, документиране и докладване на резултатите от управлението на риска;
- ✓ **поддържащ процес** - информация, наблюдение и контрол на измененията в рисковете.



**Схема 1. Съдържание на процеса за управление на риска**

### **3.2. Фактори, влияещи върху изпълнението на целите на ВВВУ „Г. Бенковски“ и водещи до поява на рискове**

Факторите, които влияят върху постигането на планираните цели, приоритети и задачи са разпределени в две основни групи:

**3.2.1. Външни фактори** – рискове, свързани с външни обстоятелства, като например: военно - политически; икономически; правно-нормативни; ниво на научно-техническото развитие; свързани с опазване на околната среда, външни организации – партньори, контрагенти, медии и др.

Външните фактори са свързани с икономическото развитие на страната и макроикономическите показатели, с политиката на правителството в областта на отбраната, управленската програма на правителството, тригодишната бюджетна прогноза, Закона за държавния бюджет на РБългария и постановлението на Министерския съвет за неговото изпълнение.

**3.2.2. Вътрешни фактори** – влияят пряко върху постигането на целите. Те са: командване и управление; инфраструктура; видове осигурявания и поддръжки; приета програмна структура; капацитет на програмните екипи; системи за комуникационно-информационно осигуряване, разпределението на бюджета на МО по направления на разходите; нивото на бюджета на МО като процент от брутния вътрешен продукт (БВП); нивото на капиталовите разходи; програмната структура; необходимите отбранителни способности на ВС; утвърдените приоритети за МО; поетите ангажименти към НАТО и ЕС; видове осигурявания и поддръжки; инфраструктура; обучение и капацитет на личния състав и др.

### **3.3. Участници, органи и отговорности за управление на риска във ВВВУ „Г. Бенковски“**

Началникът на ВВВУ „Г. Бенковски“ определя Екип за управление на риска, като неговият председател е и Риск-ръководител. За да разполага с нужната позиция за изпълнение на функциите си, Риск-ръководителя следва да бъде ръководител на високо ниво в организацията и да познава добре

структурата и дейността на Училището, неговите стратегически и годишни цели, както и да има познания за същността на процеса по управление на риска.

### **3.3.1. Екипът за управление на риска има отговорности по:**

1. създаване на организация за разработване на Стратегията за управление на риска, съответно нейната актуализация;

2. Координиране, организиране и информационно обезпечаване на дейностите по идентифициране и оценка на риска и определяне на реакции на риска;

3. Осигуряване отразяването на рисковете и тяхната оценка, на резултатите от извършените по управление на риска действия, сроковете, в които действията ще бъдат предприети и отговорните лица, в риск – регистър, както и да се подсигури неговото редовно актуализиране;

4. Подпомагане на ръководството на ВВВУ „Г. Бенковски“ при определяне на риск-апетита и даване на указания относно приемливите нива на риск;

5. Методологически функции по управление на риска – подпомагане и консултиране „собствениците на риска“ при прилагането на методите и техниките на идентифициране и оценка на риска и при определяне на реакциите на риска;

6. Консултиране, организиране и провеждане на обучения по теми, свързани с управлението на риска;

7. Организиране и координиране на обмяната на знания и информация по отношение на управлението на риска между трите линии на защита;

8. Организиране осъществяването на мониторинг на управлението на риска. Целта на мониторинга е да се установи дали след прилагане на избраната реакция, рискът е бил намален до приемливо за организацията равнище и ако е необходимо да се изберат подходящи допълнителни действия. В резултат от мониторинга, управлението на риска се наблюдава непрекъснато на всеки един етап като част от общия процес на управление, заедно с текущите промени, които могат да повлияят на целите или на възможността те да бъдат постигнати, за да придобие увереност, че процесът по управление на риска е ефективен и ефикасен.

9. Докладване на Началника на ВВВУ „Г. Бенковски“ на обобщена информация по отношение управлението на риска под формата на отчети. При необходимост от предприемане на коригиращи действия, в резултат от мониторинга, екипът по управление на риска докладва на Началника и организира и координира тяхното разработване, в съответствие с настоящата Стратегия.

### **3.3.2. Ръководители на структурни звена във ВВВУ „Георги Бенковски“ (оперативно ръководство).**

Те са пряко отговорни за управлението на рисковете, както и за прилагането на коригиращи действия при наличие на недостатъци в

процесите и контрола. Оперативното ръководство идентифицира, оценява, контролира и ограничава рисковете в процеса на развиване и прилагане на вътрешни политики и процедури в цялостното управление на дейностите, уверявайки се, че те функционират в съответствие с предварително заложените цели.

Отговорностите на ръководителите на структурни звена във ВВВУ „Г. Бенковски“ включват:

1. Всеки ръководител е „собственик на риска“ по отношение на целите, функциите и дейностите, стоящи за изпълнение пред ръководеното от него звено;

2. Като собственици на риска ръководителите на структурни звена във ВВВУ „Г. Бенковски“ идентифицират и оценяват рисковете съобразно подхода избран във ВВВУ „Г. Бенковски“ и утвърден с настоящата Стратегия. Отговорността на всеки риск-собственик е преди всичко по отношение на идентифицирането и оценката на рисковете, които стоят пред ръководеното от него звено / дейност и на второ място по отношение идентифицирането и оценката на рисковете стоящи пред организацията като цяло;

3. Ръководителите на структурни звена във ВВВУ „Г. Бенковски“ са отговорни за анализ и актуализация на контролните дейности, целящи ограничаването на идентифицираните и оценени рискове, спрямо които съответното структурно звено трябва да реагира, предвид възприетото ниво на риск апетита в цялата организация;

4. Ръководителите на структурни звена са отговорни провеждат мониторинг на резултатите от управлението на риска в ръководените от тях звена / дейности. Те докладват резултатите на Риск ръководителя, който е отговорен за предприемането на по-нататъшни действия. При нужда от предприемане на коригиращи действия, ръководителите на структурни звена участват съобразно компетентността си в тяхното разработване.

### **3.3.3. Служителите на ВВВУ „Георги Бенковски.“**

Те са тези, които прилагат ежедневно контролните дейности, разработени за управление на рисковете. В тази връзка те са в позиция да установят първи евентуални слабости, нередности или проявление на рискове.

Отговорностите на служителите са:

1. Да подпомагат оперативните ръководители в процеса на управление на риска, като осигуряват нужната за целта информация и участват активно в дейностите по оценка на идентифицираните рискове и въведените контролни процедури;

2. Да докладват на оперативното ръководство за възникващи проблеми, които могат да застрашат постигането на целите;

3. Да докладват на оперативното ръководство за потенциални възможности за подобрене на СФУК.

## 4. ЕТАПИ НА ПРОЦЕСА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА ВЪВ ВВВУ „ГЕОРГИ БЕНКОВСКИ“

Процесът на управление на риска обхваща пет етапа, съгласно схема 1.

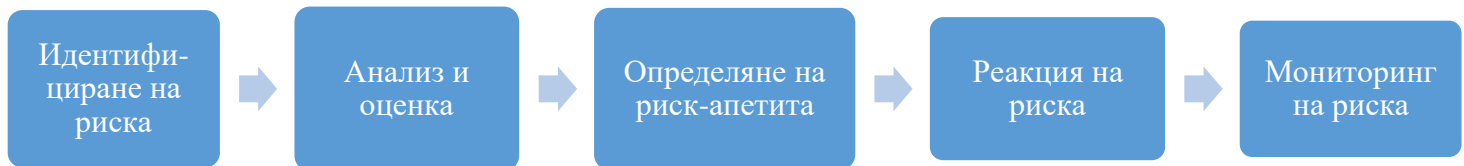


Схема 2. Етапи на процеса по управление на риска

### 4.1. Идентифициране на риска

Идентифицирането на риска е първата същинска фаза от процеса по управление на риска. На този етап се идентифицират събитията, застрашаващи постигането на целите на ВВВУ „Г. Бенковски“ или изпълнението на конкретна дейност / процес, свързана с тези цели. Идентифицирането на присъщите рискове е отговорност на риск собствениците.

Тъй като управлението на риска е непрекъснат процес, ВВВУ „Г. Бенковски“ създава условия за идентифициране на рисковете както периодично, с цел актуализиране на идентифицираните и оценени рискове, така и текущо – в случай, че даден риск собственик има основания да счита, че е възникнала необходимост от идентифициране и оценка на нов риск.

За целите на текущото идентифициране на рисковете, застрашаващи целите на ВВВУ „Г. Бенковски“, всеки служител, който счита, че е идентифицирал нов риск или промяна във вероятността или влиянието на съществуващ риск, трябва да информира ръководителя на структурното звено, в което работи (риск-собственика). Риск-собственикът преценява дали да информира Риск-ръководителя. Също така всеки служител на ВВВУ „Г. Бенковски“ има възможността, при наличие на нова информация за рисковете, да информира директно Риск-ръководителя, ако обективни причини му пречат да информира и обсъди въпроса с ръководителя си.

Идентифицирането на риска се заключава в разкриване и дефиниране на рисковете, които могат да окажат влияние върху постигане на целите на ВВВУ „Г. Бенковски“. Идентифицирането на рисковете започва по време на разработването на програмния меморандум.

Идентифицираните рискове се представят в текстова форма и включват: описание на риска, вероятни причини за проявление на риска (спусъци), определение, съдържание, последствия при евентуално проявление на риска, източници и области за проявление и др.

Неидентифицирани рискове не могат да се управляват. Екипът за управление на риска е длъжен да идентифицира всички възможни рискове, които могат да окажат влияние или да доведат до неизпълнение на определени цели, задачи и приоритети.

Последователността при идентифициране на рисковете е следната:

- определяне на експерти за идентифициране на рисковете във ВВВУ „Г. Бенковски“;
- идентифициране на рисковете.

Експертите участващи в процеса на идентифициране на рисковете, трябва точно да определят рискове в съответната област, елемент, дейност (задача), които биха застрашили изпълнението на целите, приоритетите или задачите на ВВВУ „Г. Бенковски“.

При идентифициране на риска е необходимо да се определи (изходни данни): наименование и описание на риска, вероятни причини за проявление на риска (спусъци), очаквани последствия при проявление на риска, източници, области, елементи и дейности в които може да се прояви и върху кои цели и приоритети за изпълнение на ВВВУ „Г. Бенковски“ ще повлияе. Необходимо е идентифицираните рискове да бъдат кратко и ясно формулирани, без излишни обяснения и описания.

- разработване и попълване на индивидуална анкетна карта.

Ръководителят на екипа за управление на риска (Риск-ръководителя) определя експерти, които да отговарят за изготвяне на анкетните карти и обобщаване на резултатите.

За попълване на анкетните карти е необходимо да бъдат привлечени определен брой експерти от различни области. Колкото броя на експертите попълващи анкетните карти е по-голям толкова резултатите получени от анкетните карти ще бъдат по-реалистични.

За попълване на анкетните карти е необходимо:

1. Да бъдат предварително подготвени анкетни карти включващи всички идентифицирани рискове за ВВВУ „Г. Бенковски“;

2. При идентифициране на голям брой рискове за ВВВУ „Г. Бенковски“, тези рискове се групират по определените области и категории. В този случай анкетните карти трябва да включват идентифицираните рискове, подготвени по области;

3. Участниците в анкетата е необходимо да определят рангове на рисковете, като рискът с най-голямо значение да получи най-висок ранг; Всеки риск е необходимо да получи ранг;

4. Допуска се експертите да дават един и същи ранг на повече от един риск, т.е. в анкетните карти може да има два и повече риска със съвпадащи рангове.

➤ обобщаване на резултатите от индивидуалните анкетни карти.

След попълване на индивидуалните анкетни карти от експертите, резултатите се обобщават от екипа за управление на риска. Подготвя се обобщена анкетна карта, която включва резултатите от индивидуалните анкетни карти на експертите. В случаи, когато идентифицираните рискове са голям брой се подготвят обобщени анкетни карти по приетите области и категории. При попълване на обобщените анкетни карти е необходимо да се нанесат коректно резултатите на всеки експерт от индивидуалната анкетна карта.

За идентифицирането на рисковете се използват следните методи:

1. „Брейнсторминг“ (метод на мозъчната атака) – традиционен подход за извършване на оценката на риска, който стимулира първичното даване на нови, полезни идеи и използването на груповия творчески потенциал за вземане на оптимални решения и повишаване на творческото мислене.

2. Техника на „Номиналната група“ – структуриран метод за работа към постигане на консенсус. Силата ѝ е в това, че дава на всеки в екипа равен глас при споделяне на идеите.

3. „Крофърд“ метод – събиране на идеи от голям кръг от хора. Чрез него се събират предложения от всички служители в организацията извън риск собствениците, участващи пряко в процеса за идентифициране и оценка на риска.

## **4.2. Анализ и оценка на риска**

Анализът на риска във ВВВУ „Г. Бенковски“ представлява систематичен процес, включващ изучаването на идентифицираните рискове, определяне на значимите рискове и взаимовръзките им с целите, приоритетите и задачите на Училището, изразяване на степента на влияние върху изпълнението на целите, вероятността за проявление и размера на очакваните последствия.

В анализа и оценката на риска се определят:

- оценки за вероятност за проявление на рисковете;
- оценки за влияние на рисковете;
- най-общите дейности за противодействие на значимите рискове;
- влияние на значимите рискове върху реализирането на целите, приоритетите и задачите на ВВВУ „Г. Бенковски“.

Основната задача през този етап е идентифицираните рискове да бъдат анализирани, оценени и определени значимите рискове, както и да се оцени как да се контролират рисковете и какво въздействие трябва да бъде оказано върху тях. Рисковете не могат да бъдат премахнати напълно, но

могат да бъдат значително намалени чрез предприемане на подходящи действия. Необходимо е рисковете да се оценят чрез използване на два показателя - влияние и вероятност за проявление. Влиянието показва, какви са очакваните последици (въздействието) от настъпване на събитието за постигането на целите на ВВВУ „Г. Бенковски“, а вероятността за проявление характеризира предполагаемата честота за настъпване на неблагоприятното събитие.

**Влияние** - след възникване на риска, какво ще бъде въздействието му върху постигането на целите, приоритетите и задачите на ВВВУ „Г. Бенковски“.

Нивата за влияние на риска са съгласно скалата в таблицата:

Оценка	Описание
Нисък	Несъществено
Среден	Умерено
Висок	Изключително голямо

Оценките за влияние на рисковете са следните:

Влияние	
Оценка	Степен
10-20	Ниско
21-30	Средно
31-49 и повече	Високо

**Вероятност за проявление на риска** - показва до каква степен риска може да се прояви през периода на изпълнение на отбранителната програма. Може да се използва опитът от проявили се рискове. Всеки риск трябва да бъде оценен от гледна точка на вероятността рискът да се сбъдне / прояви.

Нивата за вероятност за проявление са съгласно скалата в таблицата:

Оценка	Описание
Ниска	Не е вероятно
Средна	Възможно
Висока	Почти сигурно

Оценките за вероятност за проявление на рисковете са следните:

Вероятност за проявление	
Оценка	Степен
10-20	Ниска
21-30	Средна
31-49 и повече	Висока

Общо ниво на риска - оценява се по два начина:

- общо ниво на риска получено от средноаритметичните теглови коефициенти на степените за влияние и вероятност за проявление:

Общо ниво на риска	
Оценка	Степен
10-20	Нисък риск
21-30	Среден риск
31-49 и повече	Висок риск

- общо ниво на риска получено от комбинация на степените за влияние и вероятност за проявление:

Общо ниво на риска	
Оценка	Степен
Нисък риск	ниско влияние и средна вероятност
	средно влияние и ниска вероятност
	ниско влияние и ниска вероятност
Среден риск	ниско влияние и висока вероятност
	средно влияние и средна вероятност
	високо влияние и ниска вероятност
Висок риск	високо влияние и висока вероятност
	средно влияние и висока вероятност
	високо влияние и средна вероятност

Последователност на дейностите на екипа за управление на риска при анализа и оценката на рисковете е следната:

1. Определяне на експерти за анализ и оценка на риска;
2. Определяне на сумарен теглови коефициент на идентифицираните рискове.

При определяне на сумарния теглови коефициент на идентифицираните рискове се изравняват тегловите коефициенти на ранговете, определени от всеки един от експертите. Изравняването се налага поради това, че след попълване на анкетните карти от експертите за някои от рисковете има съвпадения на ранговете. Изравняването на ранговете се извършва от екипа за управление на риска.

Определянето на крайния теглови коефициент се извършва по този ред за резултатите на всеки експерт. Резултатите се нанасят в обобщената таблица.

Тегловите коефициенти не се изравняват ако в съответната анкетна карта няма повторение на ранговете. Тези теглови коефициенти се нанасят директно в обобщената таблица.

За контрол (проверка) на получените крайни теглови коефициенти може да се използва формулата:

$$\sum_{i=1}^n X_{ij} = \frac{1}{2}n(n+1)$$

където: n - брой на идентифицираните рискове

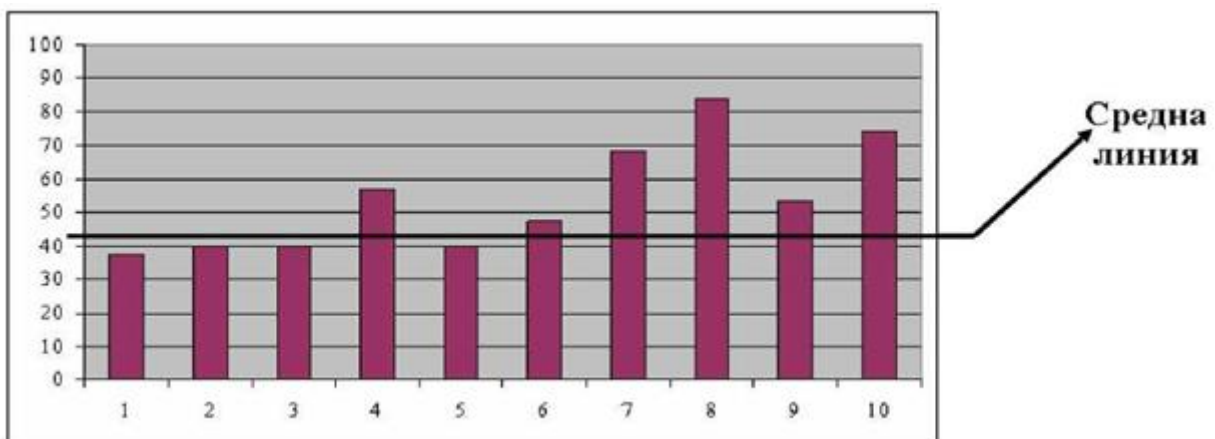
$X_{ij}$  - сума на тегловете коефициенти в j-та анкетна карта

3. Попълване на обобщена таблица с крайните теглови коефициенти на всички експерти.

Обобщената таблица с крайните теглови коефициенти се попълва от екипа за управление на риска. Сумарният теглови коефициент се получава като сума от крайните теглови коефициенти на всички експерти.

4. Разработване на диаграма с резултатите от анализа и оценката на идентифицираните рискове и определяне на значимите рискове на отбранителната програма.

Екипът за управление на риска, разработва диаграма на която се нанасят сумарните теглови коефициенти. На диаграмата по хоризонталата се нанасят броя на идентифицираните рискове, а по вертикалата се нанасят получените сумарни теглови коефициенти за всеки идентифициран риск. Определянето на значимите рискове се извършва чрез определяне и начертване на „средна линия“, която е половината (50 %) от стойността на най- високия сумарен теглови коефициент.



**Схема 3. Диаграма за определяне на значимите рискове**

Всички рискове, които са със сумарни теглови коефициенти над средната линия се определят като значими рискове за ВВВУ „Г. Бенковски“. Тези значими рискове се включват в Плана за управление на риска на ВВВУ „Г. Бенковски“, в Риск- регистър и в Карта на рисковете.

Останалите рискове, които са под средната линия са незначими, но подлежат на наблюдение защото на определен етап могат да повишат степените на влияние и вероятност за проявление. Тези рискове също се

описват в Плана за управление на риска на ВВВУ „Г. Бенковски“.

5. Разработване и попълване на анкетна карта за оценяване на степените на влияние и вероятност за проявление на определените за ВВВУ „Г. Бенковски“ значими рискове.

Екипът за управление на риска разработва анкетна карта, в която се изписват само определените значими рискове.

Анкетните карти се попълват от определен брой експерти, като се използват посочените по-горе оценки и степени. Всеки експерт е длъжен да постави оценка и съответната степен на всеки от определените значими рискове на ВВВУ „Г. Бенковски“.

6. Попълване на обобщена таблица с оценките за влияние и вероятност за проявление на значимите рискове и определяне на общото ниво на всеки риск.

Екипът за управление на риска попълва обобщената таблица с оценките за влияние и вероятност за проявление на значимите рискове, дадени от всеки от експертите и се определя средноаритметичната оценка на значимите рискове.

При определен голям брой значими рискове се допуска рисковете да бъдат разпределени по определени области и категории.

7. Попълване на матрица на риска със степените на влияние и вероятност за проявление.

В схемата „матрица на риска” по хоризонталата се нанасят степените на влияние на риска, а по вертикалата се нанасят степените за вероятност за проявление на рисковете.

<b>ВЕРОЯТНОСТ</b>	висока	жълта	червена	червена
	средна	зелена	жълта	червена
	ниска	зелена	зелена	жълта
		ниско	средно	високо

**ВЛИЯНИЕ**

Значение на зоните в матрицата на риска са:

- Зелена зона - рискът е с ниски и средни степени на влияние и вероятност за проявление. Тези рискове трябва да бъдат наблюдавани, защото в

определен момент могат да повишат степените си и да преминат в жълтата зона.

- Жълта зона - рискът е с ниски, средни и високи степени на влияние и вероятност за проявление. Необходимо е да бъдат предприети дейности за противодействие, които да попречат на риска да премине в червената зона, да остане в жълтата зона или да премине в зелената зона.

- Червена зона - рискът е със средни и високи степени на влияние и вероятност за проявление. Трябва да бъдат предприети конкретни и навременни дейности за противодействие, които да намалят степените на влияние и вероятност за проявление на риска, с цел същият да премине в жълтата зона.

Методи и подходи за анализ и оценка на риска са:

- подробен и задълбочен анализ - позволява определяне на последствията за цялостното изпълнение на целите на ВВВУ „Г. Бенковски“. Този метод се прилага за всички рискове, с цел да се определят онези от тях, които притежават високо влияние върху постигане на целите, приоритетите и задачите;

- вероятностен анализ - определя се разпределението на вероятностите за проявление на отделните рискове и се отчита комбинираното влияние на всички рискове върху постигане на целите и приоритетите на ВВВУ „Г. Бенковски“;

- дърво на решенията - представлява графически метод за анализ на рискове, представящ възможните начини за действие и очакваните резултати. Прилага се най-често за анализ на риска по отношение на разходите;

- очаквана парична стойност - измерва се чрез вероятността за проявление на рисковете и размерите на загубите на ресурси за отбрана (финансови средства) при евентуално проявление на риска. Може да се използва като входна информация при други методи за анализ;

- статистически метод - статистическият метод е най-разпространения метод и се основава на точни и конкретни изчисления. Методът се прилага в три стъпки: анализ на продължителността; анализ на стойността; анализ на ефективността на ВВВУ „Г. Бенковски“;

- експертни оценки - представляващи интуитивно-научен метод, с помощта на който рисковете могат да бъдат оценени по отношение на тяхното влияние и вероятност за проявление;

- метод на сценария - прави се подробен анализ на всички дейности, възможните вероятности за възникване на рискове, разиграват се всички варианти и се достига до най-вероятния вариант, който се предлага на ръководителя на екипа за управление на риска.

### **4.3. Определяне на риск-апетита**

След като рисковете бъдат идентифицирани и оценени, ръководството на ВВВУ „Г. Бенковски“ решава кои рискове изискват незабавни действия и какъв тип коригиращи действия трябва да се приложат

– да се определи реакцията на риска. Реакцията на риска е в пряка зависимост от риск апетита на ВВВУ „Г. Бенковски“. Риск-апетитът трябва да бъде определен преди да се пристъпи към приоритизация и определяне на реакции към риска и е необходимо условие за ефективно управление на риска. Отговорност на Началника на ВВВУ „Г. Бенковски“ е да определи риск-апетита, като Риск-ръководителя чрез вътрешни срещи и консултации с риск собствениците дефинира възможни варианти на риск-апетит.

За да се определи апетитът към риска и приемливото ниво на риск при обсъжданията може да се търси отговор на въпроси като:

- За кой категории рискове смятаме, че трябва да отделим ограниченото си време и ресурси, за да сведем до минимум експозицията на риск?
- Какво ниво на излагане на риск изисква незабавни действия?
- Какви събития са се случвали в миналото и на какво ниво са били управлявани?
- Какви са очакванията на заинтересованите страни по отношение на постигане на целите?
- Какво е съотношението разходи/ ползи при дадено ниво на риск апетит?

Дефинирането на риск апетита включва както определянето на стойностите на вероятност и влияние, под които рисковете попадат в прага на търпимост, така и реакциите по отношение на рисковете (поставяне под наблюдение или вземане на решение да не се предприемат никакви действия по отношение на рисковете, за които няма почти никаква вероятност да настъпят и чието настъпване ще причини щети под прага на търпимост).

Нивото на риск апетита се записва в риск регистъра като коментар към него.

#### **4.4. Противодействие на значимите рискове**

Етапът „Противодействие на значимите рискове“ представлява процес на определяне и прилагане на дейности за противодействие на значимите рискове. Прилаганите дейности трябва да доведат до намаляване на степените на влияние и вероятност за проявление на значимите рискове до нива, не оказващи влияние върху изпълнението на целите, приоритетите и задачите на ВВВУ „Г. Бенковски“.

Реакции срещу значимите рискове:

**Ограничаване на риска** - ограничаването на риска представлява намаляване или третиране на риска чрез прилагане на контроли (например, чрез законодателство, партньорство и сътрудничество, повишаване на ефикасността на контрола чрез засилване на съществуващите контроли или въвеждането на нови и т.н.). Решението за ограничаване на значимите рискове изисква: адекватен избор на действията в съответствие с оценката на риска; вътрешен контрол; внимателно анализиране на разходите и

ползите от контрола; дефиниране на специфични дейности за ограничаване или третиране на риска и ясно определяне на роли и отговорности.

**Прехвърляне (трансфериране) или споделяне на риска** - прехвърлянето (трансферирането) или споделянето на значимите рискове означава да се влезе в партньорство с трета страна, така че той да бъде управляван съвместно. Подобна схема позволява достъп до допълнителен ресурс (например контролни дейности или опит и квалификация), като в същото време се ограничава възможността от загуба на контрол над дейностите за противодействие. Ръководството на ВВВУ „Г. Бенковски“ продължава да бъде отговорно за управлението на прехвърления (споделения) риск.

**Толериране на риска** - толерирането на даден риск означава, че ВВВУ „Г. Бенковски“ приема риска без да предприеме конкретни мерки за управлението му. Причините да се толерира даден риск без по-нататъшни действия за управлението му могат да бъдат: действия по ограничаване на риска са свързани със съществени контролни дейности; приемането на риска е свързано със самото развитие на Училището; управлението на риска е извън контрола на ръководството, което означава преустановяване на дейности, които са от ключова важност за ВВВУ „Г. Бенковски“.

**Прекратяване (избягване) на риска** - прекратяването (избягването) на даден риск означава да се прекратят дейностите за противодействие. Разгледат се и възможности за избягване на риска в определена степен, т.е. дадени цели или дейности да бъдат частично променени или преустановени, както и да се установят възможностите поставените цели да бъдат постигнати по различен от предвидения начин.

Противодействието срещу влиянието и вероятността за проявление на значимите рискове представлява процес на дефиниране, избор и прилагане на методи и средства за противодействие, с цел редуциране на риска до приемливи нива не оказващи влияние върху изпълнението на целите, приоритетите и задачите на ВВВУ „Г. Бенковски“. На етапа „Противодействие на значимите рискове“ е необходимо да се определят: значимите рискове на които ще се противодейства; определяне на дейности за противодействие; срока за противодействието; отговорност за провеждане на дейностите за противодействие; методи и средства за провеждане на противодействието.

Противодействието на значимите рискове във ВВВУ „Г. Бенковски“ е насочено за:

- намаляване на вероятността за проявление на значимите рискове;
- намаляване на размера на очакваните последствия от действията на значимите рискове;
- едновременно намаляване или изключване на вероятността за проявление на значимите рискове и размера на очакваните последствия.

Противодействието на значимите рискове е необходимо да доведе до:

- снижаване на риска до определеното приемливо ниво за ВВВУ „Г. Бенковски“;
- намаляване на степените за влияние и вероятност за проявление на значимите рискове от високо ниво чрез разпределяне на влиянието им между съставните части на ВВВУ „Г. Бенковски“ или пренасочване към трета страна;
- приемане на риска без предприемане на действия за управлението му.

За противодействие на значимите рискове е необходимо да се извършат следните дейности:

- да се определят отговорности за прилагане на дейностите за противодействие на значимите рискове;
- да се изготви подробно описание на значимите рискове;
- да се опишат взаимовръзките на значимия риск с останалите рискове;
- да се определят начините за нарастване или намаляване на степените за влияние и вероятност за проявление на рисковете;
- да се изберат методи и подходи за противодействие на значимите рискове;
- да се изготвят критерии за измерване на очакваната ефективност на прилаганите дейности за противодействие на значимите рискове;
- разработване на кризисен план за действие в случай, че избраните и прилагани дейности за противодействие на значимите рискове се окажат недостатъчно ефективни (при необходимост);
- изготвяне на времеви график за противодействие на значимите рискове.

През етапа „Противодействие на значимите рискове“ се разработва „План за управление на риска във ВВВУ „Г. Бенковски“.

Целта на разработване на Плана е да се:

- определят значимите рискове и да се дефинират отговорностите по наблюдение (мониторинг) на значимите рискове;
- подпомагане на процеса на програмиране на ресурсите за отбрана за поддържане/изграждане на способности на ВС, провеждане на периодични прегледи и предприемане на адекватни дейности за противодействие на рисковете.

**Планът за управление на риска** във ВВВУ „Г. Бенковски“ се разработва след приемане и утвърждаване от министъра на отбраната на „Меморандум на програмните решения“ и обхваща първата година от периода на програмиране.

Планът се разработва от екипа за управление на риска и се утвърждава от Началника на ВВВУ „Г. Бенковски“.

**Риск-регистър** на значимите рискове във ВВВУ „Г. Бенковски“ - риск регистърът съдържа - цели на ВВВУ „Г. Бенковски“; мисия и задачи; наименование на значимите рискове; вероятни причини за

проявление на рисковете (спусъци); степени на влияние и вероятност за проявление на рисковете; обобщена степен на рисковете; дейности за противодействие на значимите рискове и отговорници.

**Карта на рисковете** съдържа - област на действие на рисковете; категория; наименование на значимите рискове и описание на рисковете.

Методите и подходите прилагани за противодействие на значимите рискове са:

- **общии методи и средства** - разработва се План за управление на риска с Риск-регистър на значимите рискове и Карта на значимите рискове;

- **кризисно планиране** - планиране на методи и средства за противодействие при възникване на нови рискове;

- **разработване на алтернативни методи и средства** - влияние на значимите рискове може да се предотврати или избегне чрез смяна на методите и средствата за противодействие.

#### 4.5. Мониторинг на риска

Етапът „Наблюдение, документиране и докладване” или „Мониторинг на риска“ е непрекъснат процес, който включва преглед на Плана за управление на риска, анализ и оценка на рисковете (идентифицирани, значими и новопоявили се) и изготвяне на периодични доклади.

Основната задача на етапа „Наблюдение, документиране и докладване” е своевременно реагиране при изменения в степените на влияние и вероятност за проявление на рисковете във ВВВУ „Г. Бенковски“, документиране в периодичните доклади и докладване за състоянието на рисковете в екипа за управление на риска.

В хода на изпълнение на задачите на ВВВУ „Г. Бенковски“ рисковете се изменят под въздействието на външни и вътрешни фактори, включващи променени или нови изисквания, промени в законодателната база, в икономическата среда и т.н. В тази връзка от съществена важност са непрекъснатото наблюдение на риска и редовният преглед на плановете за управление на риска.

Наблюдението на рисковете представлява непрекъснат процес, който включва:

- наблюдение на степените за влияние и вероятност за проявление на значимите рискове;
- наблюдение на вероятните причини за проявление на значимите рискове (спусъци);
- непрекъснато прилагане на нови дейности за противодействие на тези рискове, които променят степените си;
- непрекъснат контрол и промяна на отговорностите по управление на рисковете;

- наблюдение на всички идентифицирани рискове за повишаване на степените им;
- наблюдение за новопоявили се рискове при изпълнение.

Наблюдението (мониторинга) на рисковете се води за: промените на наименования и описания на рисковете; изменения на степените на влияние и вероятност за проявление на рисковете; изменения на вероятните причини за проявление (спусъци) на рисковете; приложени нови дейности за превенция на рисковете; нововъзникнали рискове и за рисковете за които е настъпило проявление.

Промените в параметрите на рисковете се включват в периодичните доклади за резултатите от управление на риска. Тези периодични доклади са:

- разработване на ежемесечна информация „Изменения на нивата на значимите рискове в отбранителните програми на МО и влиянието им върху изпълнението на целите, приоритетите и задачите” - при възникване на промяна в значимите рискове и приложени дейности от ръководството на ВВВУ „Г. Бенковски“ за управление на риска; Направените предложения за промени в Единния финансов план за материално-техническо осигуряване и Единния поименен списък на обектите за строителство и строителни услуги за съответните отбранителни програми трябва да се посочат като дейности, прилагани за управление на риска.
- разработване на периодичен „Доклад за резултатите от управлението на риска в отбранителните програми на МО, структурите на пряко подчинение на министъра на отбраната и БА” (за шест, девет месеца и за годината).