

УНИВЕРСИТЕТ „ПРОФ. Д-Р АСЕН ЗЛАТАРОВ” - БУРГАС
ФАКУЛТЕТ ПО ОБЩЕСТВЕНИ НАУКИ
КАТЕДРА „ИКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ”

Руска Михайлова Димитрова

ИНТЕГРИРАНА СИСТЕМА ЗА РИСК МЕНИДЖМЪНТ
В ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИТЕ СТРУКТУРИ:
ТЕОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ, ПРАКТИКА
(НА ПРИМЕРА НА ТУРИСТИЧЕСКАТА ИНДУСТРИЯ)

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд
за присъждане на образователна и научна степен „доктор”
по научна специалност
05.02.21 „Организация и управление на производството”

Научен ръководител: Доц. д-р Братой Копринаров

Научно жури:

1. Проф. дин Ангел Мирчев
2. Проф. д-р Димитър Каменски
3. Проф. д-р Марин Нешков
4. Проф. д-р Кънчо Иванов
5. Доц. д-р Братой Копринаров

Рецензенти:

БУРГАС, 2014

Дисертационният труд е обсъден и допуснат до защита на Разширен катедрен съвет на катедра “Икономика и управление” при Университет “Проф. д-р Асен Златаров”- Бургас, проведен на 31.10.2014 г.

Дисертационният труд съдържа 248 страници, 58 фигури и 20 таблици. Използвани са 218 литературни източници. Резултатите са публикувани в 7 статии.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на201 г.
от часа в зала
на Университет “Проф. д-р Асен Златаров”- Бургас.

ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност и значимост на изследваната проблематика

Развитието на световната икономика в условия на глобализация засили ролята на модернизационните и иновационни процеси в обществото, на негативното влияние на нестабилността на финансовите пазари върху реалния сектор на икономиката и увеличи рисковете в предприемаческата дейност. Задълбочаващата се нестабилност на глобалната икономика и негативните последици от икономическата криза и последвалата я рецесия потвърждават един от ключовите проблеми на съвременното предприемачество – несъвършенството на управлението на рисковете във всичките му аспекти: концептуални, методологически, организационни.

Независимо от актуалността на проблема за управлението на рисковете в предприемачеството и многобройните теоретични разработки по управление на рисковете, в тази област съществуват много нерешени проблеми. Съвременното състояние на икономическата наука у нас се характеризира с отсъствие на цялостна концепция за управление на рисковете, която да може успешно да се прилага в практиката на българските предприятия. Значимостта на риск мениджмънта като важна управленска функция и ефективен инструмент на съвременното управление е недооценена в практическата дейност на предприятията в нашата страна. Единна, цялостна система за управление на рисковете в сферата на предприемачеството у нас понастоящем не съществува.

Разработените през последните години методики, процедури и инструменти за интегриран риск мениджмънт не са достатъчно ясно систематизирани, често са противоречиви и не са пригодни за практическо използване. Ето защо е актуална задачата за развитие на теорията и методологията на интегрираното управление на рисковете в предприемачеството, насочено към повишаване на ефективността на предприемаческата дейност в условия на неопределеност и нестабилна среда. Пред управленските науки стои проблемът за разработване на методически указания за практическата реализация на интегрирания подход за риск мениджмънт. Активното развитие на процесите на стандартизация в областта на риск мениджмънта в световен мащаб през новото хилядолетие е насочено към оказване на съдействие в тази насока.

Опитът в развитието на туристическата индустрия у нас и в света показва, че непознаването и неотчитането на предприемаческите рискове води до ниска рентабилност на инвестициите и понижаване на ефективността на дейността на туристическите предприятия. Въпреки устойчивостта и прогнозираните положителни темпове на развитие на туристическия отрасъл, туристическите предприятия са изправени пред нови предизвикателства, заплахи и възможности на глобалната икономика. Като отворени системи те са силно чувствителни към промените във външната среда, свързаните отрасли и несигурността на туристическото търсене.

Предприятията в сферата на туризма все по-ясно осъзнават, че за да оцелеят в динамичната и нестабилна глобална среда е необходимо прилагането на системен подход за риск мениджмънт, позволяващ отчитането на потенциалния ефект от рисковете на всички управленски нива (оперативно, стратегическо) и върху всички аспекти на дейността им: бизнес процеси, продукти, потребители, взаимоотношения с контрагенти, доставчици, посредници и други заинтересовани лица, репутация и т.н. Трябва да се посочи, че методологията на интегрирания риск мениджмънт в сферата на туризма се намира в начален етап на развитие. В специализираната литература у нас и в чужбина отсъстват системни изследвания и методики за разработване и внедряване на интегрирана система за риск мениджмънт в туристическите предприятия, отчитащи спецификата на този отрасъл; не е дефиниран модел на система за риск мениджмънт. Това определя като **актуални и значими** задачата за развитие на методологията на интегрираното управление на рисковете в тези предприятия и темата на дисертационния труд.

2. Основна изследователска теза

Исходната **изследователска теза** на дисертационния труд се състои в научното предположение, че нарастващата нестабилност и неопределеност на съвременната глобална среда, увеличаването на сложността на решаваните задачи и вземаните решения и постигането на устойчиво развитие обуславят обективната необходимост от прилагане на интегриран риск мениджмънт в предприемаческите структури и разработване и внедряване на система за риск мениджмънт, **отчитаща спецификата на предприемаческата дейност.**

3. Обект и предмет на изследването

Обект на изследването са хотелиерските туристически предприятия, разработващи или внедряващи система за риск мениджмънт.

Предмет на изследването са управленските и организационни отношения, които възникват в процеса на разработване и развитие на система за риск мениджмънт в предприемаческите структури в условия на нестабилна пазарна среда.

4. Цел и научноизследователски задачи на дисертационния труд

Основна цел на изследването – развитие на методологическите основи на интегрирания риск мениджмънт в предприемаческите структури, отнасящи се до концептуалния модел на системата за риск мениджмънт и математическото и информационно осигуряване на управлението на рисковете и разработване на практико-приложни аспекти на създаване на система за риск мениджмънт на хотелиерско туристическо предприятие.

За постигането на тази цел са поставени следните научноизследователски задачи:

- разкриване на същността на съвременните концепции за риска и теоретичните и методически проблеми на риск мениджмънта в предприемаческите структури;
- анализ на подходите за риск мениджмънт и обосноваване на необходимостта от интегриран подход в риск мениджмънта; разкриване на ролята и мястото на риск мениджмънта в системата на управление на съвременните предприятия;
- разработване на методологически основи и методически препоръки за създаване на интегрирана система за риск мениджмънт и на концептуален модел на системата;
- изследване на подходите и методите за математическа формализация на неопределеността и анализ и оценка на риска; разработване на методика за построяване на модел за интегрална оценка на риска;
- разкриване на възможностите за приложение на съвременните информационни технологии в управлението на риска;
- подбор, систематизиране и анализ на емпирични данни за разкриване на

основните рискове в областта на туристическия отрасъл;

- провеждане на извадково проучване сред мениджъри на хотелиерски туристически обекти за идентифициране на характерните за хотелиерството рискове и техните специфични особености и определяне на методите и мерките за управлението им;

- разработване на модел на система за риск мениджмънт на хотелиерско туристическо предприятие.

5. Методологически инструментариум

Методологията на дисертационното изследване се основава на системния подход и на различни научноизследователски методи, между които: сравнителен анализ, систематизиране, обобщение и синтез, индукция и дедукция.

Емпиричното изследване е проведено в две направления – **анкетно проучване** със специалисти в сферата на туризма за извършване на ситуационен анализ на рисковете в туризма и хотелиерството и **дълбочинно интервю** с мениджъри на хотелиерски туристически предприятия за идентифициране на характерните за хотелиерството рискове и техните специфични черти.

6. Източници на информационно осигуряване

Като източници на информация са използвани академични публикации, специализирана литература, статистически данни и отчети на Националния статистически институт и международни аналитични компании, информация, публикувана в интернет.

7. Аprobация на дисертационното изследване

Части от дисертационния труд са публикувани в специализирани научни издания и са представени на научни конференции. Поради отсъствието на методически препоръки за разработване и внедряване на система за риск мениджмънт в хотелиерския бизнес, получените резултати и изводи могат да намерят практическо приложение в това направление и да бъдат използвани от мениджърите на хотелиерските туристически предприятия.

СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Структура на дисертационния труд

Дисертационното изследване включва: увод (6 страници) и три глави (общо 228 страници), заключение (4 страници), използвана литература (10 страници) и 16 приложения (41 страници). В основния текст се съдържат 58 фигури и 20 таблици. Списъкът на използваната литература включва 218 източници (92 заглавия на кирилица, 126 заглавия на латиница).

2. Съдържание на дисертационния труд

УВОД

I. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ ОСНОВИ НА РАЗРАБОТВАНЕТО НА СИСТЕМА ЗА РИСК МЕНИДЖМЪНТ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО

§1. Рискове на предприемаческите структури: същност, основни понятия и концепции

- 1.1. Обективно и субективно разбиране за риска
- 1.2. Риск и неопределеност
- 1.3. Анализ на съвременните концепции за риска

§2. Анализ на подходите за управление на рисковете

- 2.1. Етапи в развитието на риск мениджмънта в предприемаческите структури
- 2.2. Сравнителен анализ на традиционния и интегрирания подход за риск мениджмънт
- 2.3. Международни стандарти за риск мениджмънт

§3. Методически препоръки за разработване на интегрирана система за риск мениджмънт

- 3.1. Модел на процеса на риск мениджмънт
- 3.2. Модел на зависимостта между основните елементи на системата за риск мениджмънт

II. МАТЕМАТИЧЕСКО И ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧНО ОСИГУРЯВАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА

§1. Подходи и методи за анализ и оценка на риска

- 1.1. Вероятностно-статистически подходи за формализиране на

неопределеността

1.2. Експертни методи

1.3. Многокритериални методи за вземане на решения

1.4. Приложение на теорията на размитите множества в анализа и количествената оценка на риска

1.5. Когнитивно моделиране

§2. Информационни технологии в управлението на рисковете

2.1. Приложение на съвременните информационни технологии и архитектурни концепции в риск мениджмънта

2.2. Интегрирани информационно-аналитични платформи от ново поколение

III. СИСТЕМА ЗА РИСК МЕНИДЖМЪНТ НА ХОТЕЛИЕРСКО ТУРИСТИЧЕСКО ПРЕДПРИЯТИЕ

§1. Съвременни проблеми на риск мениджмънт в сферата на туризма и хотелиерството

§2. Специфични характеристики на рисковете в хотелиерството

§3. Модел на система за риск мениджмънт на хотелиерско туристическо предприятие

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

СПИСЪК НА ИЗПОЛЗВАНИТЕ СЪКРАЩЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЯ

КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

I. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ ОСНОВИ НА РАЗРАБОТВАНЕТО НА СИСТЕМА ЗА РИСК МЕНИДЖМЪНТ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО

В параграф 1 „**Рискове на предприемаческите структури: същност, основни понятия и концепции**” е направен обзор на научната литература по въпросите на риска в хронологичен аспект. Представени са същността на понятието “риск”, редица негови характеристики, обективното и субективното разбиране за риска. Специално внимание е отделено на връзката между категориите “риск” и “неопределеност” и са формулирани различията между тях. Разгледана е еволюцията на понятието „риск” и на концепциите за риска. Формулиран е изводът, че в съвременните условия на глобализация теоретичните основи на рисковете, моделите на рисковото поведение, рисковата дейност и операции с рискове все повече изостават от реалните нужди на практиката. Повишаването на мащабите, разнообразието и степента на разпространение на рисковете в икономиката обуславят необходимостта от появата на нови концепции за риска и за неговото управление. Те следва да разглеждат риска като **ресурс**, чието управление трябва да осигури адекватна реакция спрямо нарастващата неопределеност и сложност на рисковите ситуации, самосъхраняване, оцеляване и устойчиво развитие на предприятията.

В параграф 2 „**Анализ на подходите за управление на рисковете**” са представени етапите в развитието на риск мениджмънта в предприемаческите структури. Обоснована е необходимостта и са посочени предпоставките за преход към интегриран подход за риск мениджмънт. Интегрираният риск мениджмънт („риск мениджмънт на предприятието”, Enterprise-wide Risk Management, ERM) е насочен към всички аспекти на дейността на предприятието, всички негови подразделения и служители, процесите на вземане на решения и бизнес процесите, отношенията с външната среда. Направен е сравнителен анализ на традиционния (фрагментиран, епизодичен) риск мениджмънт и интегрирания риск мениджмънт. Представени са някои международни стандарти за риск

мениджмънт, в т.ч. стандартът ISO 31000:2009 Risk Management Principles and Guidelines, обобщаващ постиженията на стандартите за риск мениджмънт за оказване на съдействие за изграждане на интегрирана система за риск мениджмънт. Отражена е новата дефиниция на риска – *ефектът на неопределеността върху целите*, дадена в стандарта ISO 31000:2009 и промяната в отношението към риска – ако бизнесът разбира риска, как той влияе на дейността и какви са последствията от него (*положителни или негативни*), то на риска може да се въздейства, като по този начин е по-вероятно да се постигнат целите.

В параграф 3 „**Методически препоръки за разработване на интегрирана система за риск мениджмънт**” са разработени методологически основи и методически препоръки за създаване на интегрирана система за риск мениджмънт на предприятието. Системата за риск мениджмънт се разглежда като интегрална част от системата за управление на предприятието, като е необходимо в най-пълна степен да съответства на спецификата на предприемаческата дейност. Нейното главно предназначение е:

- своевременно идентифициране на рисковете и благоприятните възможности, оценка на влиянието им, изработване и реализация на комплексни решения за тяхното управление;
- усъвършенстване на анализа на рисковете, системите за отчетност и ранно оповестяване; получаване на показател за риска, отразяващ нивото на риска като цяло за предприятието;
- взаимно обвързване на рисковете с целите, стратегиите, процесите, обектите, субектите и ресурсите на предприятието;
- предоставяне на механизми за превантивно управление на рисковете и подпомагане на вземането на решения в условия на нестабилна пазарна среда;
- координация и интеграция на процеса на риск мениджмънт; прилагане на единен подход и единни принципи за управление на рисковете в цялото предприятие, като постоянно се отчита предприемаческият климат и се осигурява възможност за възприемане и адекватно реагиране на измененията на външната среда и др.;

- повишаване на нивото на формализация и регламентиране на управлението на рисковете.

В дисертационното изследване са представени някои предпоставки с ключово значение за създаване на система за риск мениджмънт: подкрепа и ангажираност на висшето ръководство, развитие на корпоративната култура в областта на риск мениджмънта, създаване на организационна структура (предложен е модел на организационна структура за риск мениджмънт, посочени са ролите и отговорностите на участниците в системата за риск мениджмънт) и др.

При разглеждане на въпросите за разработване на система за риск мениджмънт на предприятието се отчита, че един от основните проблеми в тази област произтича от обстоятелството, че **все още не са достатъчно ясно изяснени механизмите за интегриране на риск мениджмънта в системата за управление на предприятието**¹. Основна идея, която преминава през цялото дисертационното изследване, е разкриване на механизмите за вграждане на риск мениджмънта в общото управление на предприятието.

Начинът, по който риск мениджмънтът се интегрира със системата за управление на предприятието, се определя от *модела на системата за риск мениджмънт*. Поради високата ѝ сложност в настоящото изследване се препоръчва нейното разработване да се извършва на три нива:

- *Концептуално ниво* – дефиниране на процеса на риск мениджмънт, определяне на елементите на системата за риск мениджмънт и връзките между тях.

- *Ниво математически методи, модели и алгоритми за математическа формализация на неопределеността и анализ и оценка на риска.*

- *Ниво информационни системи* – проектиране на технологичната инфраструктура – бази от данни, хранилища от данни, общ логически модел на данните, софтуерни приложения, интеграционна и комуникационна инфраструктура и др.

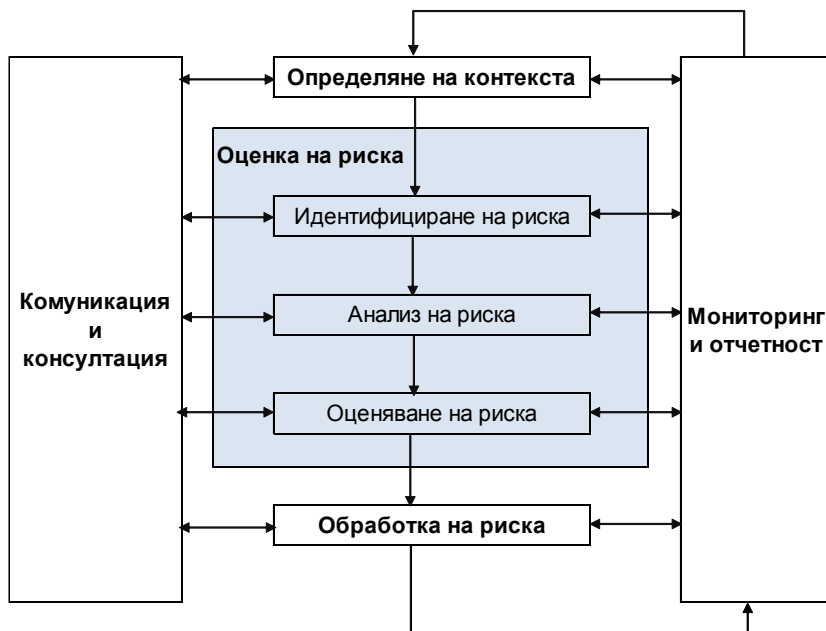
Създаването на концептуален модел на системата за риск мениджмънт е

¹ Bromiley, P., et al., Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions, *Long Range Planning*, 2014, (Article in Press)

свързано с разработването на следните два модела:

- модел на процеса на риск мениджмънт и на неговите етапи;
- модел на зависимостта между основните елементите на системата за риск мениджмънт.

В дисертационното изследване моделът на процеса на риск мениджмънт се основава на описанието на процеса на риск мениджмънт, неговите етапи и връзките между тях, дадено в Раздел V на ISO 31000:2009 (фиг. 1).



Фиг. 1. Етапи на процеса на риск мениджмънт (ISO 31000:2009)

За всеки един от етапите на процеса на риск мениджмънт: *определяне на контекста; оценка на риска (идентифициране, анализ и оценяване); обработка на риска; мониторинг и отчетност; комуникация и консултация* е дадено детайлно описание, определени са целите, задачите и резултатите, които трябва да се получат. Посочени са инструменталните средства, методи и техники, които следва да се прилагат. Разработен е оригинален макет на регистъра на рисковете (фиг. 2).

Функционална област:		Супервайзор на риска:		Дата на оценка:	
Идентификатор на риска:		Категория		Подкатегория:	
Наименование на риска	Източници на риск, рискови събития, сценарии за реализиране, влияние		Оценка на риска		
			Вероятност	Последствия	Ниво на риска
Стратегия за управление на риска:		<input type="checkbox"/> Приемане	<input type="checkbox"/> Оптимизиране	<input type="checkbox"/> Прехвърляне	<input type="checkbox"/> Избягване
Обработка на риска					
Превантивни мерки и действия		Отговорник	Допълнителни мерки и действия	Отговорник	Кризисен план
1.			1.		
2.			2.		
3.			3.		
Връзка с други рискове		Ключови индикатори на риска		Цели, върху които рискът оказва влияние	
1.		1.		1.	
2.		2.		2.	
3.		3.		3.	
Остатъчен риск		Влияние (последствия от остатъчния риск)		Оценка на риска	
				Вероятност	Последствия
					Ниво на риска
Мониторинг и контрол Процедури:			Дата на мониторинг	Резултати	
1.					
2.					
3.					
Реализирани рискове (рискови събития)			Последствия за целите		
1.					
2.					
3.					
Изводи и препоръки:					

Фиг. 2. Регистър на рисковете

Построяването на модел на зависимостта между компонентите на системата за риск мениджмънт (показателите за състоянието на елементите на вътрешната и външната среда, ключовите индикатори на риска, оценъчните показатели за резултатите от дейността и последствията от рисковете и мерките за тяхната обработка) се разглежда като един от най-сложните моменти при проектирането и изграждането на система за риск мениджмънт. За целта в дисертационното изследване е разработена схема на връзките между посочените елементи (фиг. 3).

Независимо от системния подход към рисковете, поради наличието на сложни причинно-следствени връзки между рисковете и целите на предприятието, въпросът за определяне на влиянието на рисковете върху целите все още не е намерил решение и остава открит. За установяване на зависимостта между рисковете (риските фактори) и целите на предприятието са предложени два подхода.

Първият подход се основава на прилагане на система от ключови индикатори на риска за прогнозиране настъпването на потенциални рискове и определяне на влиянието им върху целите на предприятието.

Вторият подход е ориентиран към интеграция на системата за риск мениджмънт и балансираната система от показатели. Представени са различни модели за интеграция на двете системи, съдържащи се в литературните източници, въз основа на които е предложен модел за тяхното интегриране. Във всяка от четирите класически перспективи на балансираната система от показатели (финанси, клиенти, вътрешни процеси, обучение и развитие) се добавят рисковете, свързани със съответните цели, ключови индикатори на риска, методи за анализ и оценка на риска, мерки и отговорници за риска. Към четирите перспективи е добавена нова перспектива „**рискове на външната среда**” (макросреда и непосредствена среда), която директно се свързва с тях. Тази перспектива включва систематични рискове на макросредата, влияещи на останалите перспективи, както и рискове на непосредствената среда. По този начин в предложения модел за интеграция на тези системи стават по-ясни причинно-следствените връзки между факторите на риска и тяхното взаимодействие с целите на предприятието.



Фиг. 3. Схема на зависимостта между елементите на системата за риск мениджмънт

II. МАТЕМАТИЧЕСКО И ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧНО ОСИГУРЯВАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА

В параграф 1 **”Подходи и методи за анализ и оценка на риска”** се разискват проблемите на математическата формализация на неопределеността и анализа и оценката на риска. Подчертава се важната роля на моделирането, като предпоставка за извършване на количествен анализ и оценка на риска. Моделите за количествена оценка на риска позволяват да се анализира и

разбере влиянието на неопределените параметри върху резултатите (печалба, приходи, възвръщаемост и др.) и съответно върху целите. Количественият анализ на риска е насочен към това да помогне *да се преодолеят субективизмът и познавателната предубеденост на субекта на управление* (недооценяване на значението на текущите неблагоприятни или благоприятни събития и проектирането им в бъдещето) и вземане на по-добри решения. В резултат на анализа се получава индекс на риска (Risk Index), характеризиращ значимостта на риска, съчетание от вероятност за възникване и тежест на последствията.

Въз основа на изследване на литературните източници е формулиран изводът, че много въпроси, касаещи построяването на модели за анализ и оценка на риска, отчитащи многофакторността и случайния характер на параметрите на външната среда и на вътрешната среда на предприятието, досега не са достатъчно изучени. При това съвременната теория на риск мениджмънт не разполага с модели и методи, които носят комплексен характер и отчитат непълнотата и размитостта на информацията.

В дисертационното изследване моделирането и оценката на риска се разглеждат като сложен интелектуален процес, свързан със значителни когнитивни усилия от страна на субекта на управление, изискващ прилагането на хибридни технологии за моделиране. Поради нарастването на степента на сложност на задачите за моделиране и оценка на риска и наличието на различни видове неопределеност (вероятностна, субективна, лингвистична) се обосновава необходимостта от съвместно прилагане на различни методи и техники за създаване на модели за анализ и оценка на риска: аналитични, статистически, евристични, симулация, оптимизация, прогнозиране, многокритериалност и др., т.е. прилагане на принципа на *“полимоделност”*. Подчертава се необходимостта от отчитане на *субективните оценки и предпочитания на субекта на управление* при създаване на модели за анализ и оценка на риска.

Задълбочено са изследвани приложението, предимствата и недостатъците на редица подходи и методи за формализиране на неопределеността и анализ на риска, обособени в следните основни групи: вероятно-статистически подходи; експертни подходи; подходи за вземане на решения по много критерии; размито-множествени подходи; когнитивни подходи. Предложени са процедури за усъвършенстване на приложението на някои от методите. С

подчертано практическо приложение е разработеният усъвършенстван модел за получаване на интегрална оценка на риска с използване на размити петстепенни стандартни и нестандартни класификатори и матричен подход за агрегиране на данните. Прилагането на посочените класификатори съдейства за преодоляване на проблемите, свързани с определяне на функциите на принадлежност и прилагането на размита логика при изграждането на сложни многофакторни йерархични модели за оценка на риска и получаване на интегрален показател на риска и има следните предимства:

- отпада необходимостта от създаване на размити правила и размита база от знания;
- въз основа на матричната схема може да се построи йерархичен модел с различен брой нива в йерархията и произволен брой фактори (количествени и качествени) на всяко ниво;
- в модела може да се използват експертни оценки, получени по различни методи.

Обърнато е внимание на големия потенциал, който когнитивният подход притежава по отношение на моделирането и анализа на риска. Прилагането на експертно-когнитивни и размито-когнитивни методи за разработване на модели за управление на рисковете позволява по нов начин да бъдат моделирани връзките между основните елементи на системата за риск мениджмънт – рисковите фактори, ключовите индикатори на риска, целевите показатели и мерките за въздействие. Използването на когнитивни модели за управление на рисковете на предприятието, създадени въз основа на когнитивни карти, позволява да се прилагат процедури за:

- разкриване на най-значимите фактори на риска;
- оценка на възможностите за възникване на рискови ситуации;
- генериране на сценарии за развитието на системата;
- избор на ефективни мерки за въздействие върху рисковете и за минимизиране на възможните отклонения на контролираните показатели от плановите им стойности;
- разработване на процедури за непрекъснат мониторинг на външната и вътрешната среда на предприятието.

Представените в дисертационното изследване методи за формализация на

неопределеността и анализ на риска се отнасят към методите за моделиране на сложни системи, в които активно участие има човешкият фактор. Тези методи могат да бъдат обособени в следните групи:

- методи за активиране на интуицията и опита на експерта;
- методи за постепенна формализация на задачите и проблемните ситуации;
- методи за формализирано представяне на системите.

Разгледаните подходи и методи за формализиране на неопределеността могат да служат за математическа основа на интелектуализацията на средствата и системите за информационно-аналитична поддръжка на процесите на моделиране и анализ на риска.

Параграф 2 „**Информационни технологии в управлението на рисковете**” е посветен на разкриването на възможностите за приложение на съвременните информационни технологии и архитектурни концепции в управлението на риска и за неговото интегриране в системата за управление на предприятието. Създаването на интегрирана система за риск мениджмънт не е възможно да бъде реализирано без проектиране и изграждане на подходящо информационно-аналитично осигуряване. Днес информационните технологии за управление на рисковете се считат за най-слабо развития елемент на информационната инфраструктура на бизнеса поради недостатъчните функционални възможности на предлаганото програмно осигуряване за управление на бизнеса в условия на неопределеност и риск – не се предоставят средства за автоматизация на процесите на управление на рисковете.

Предлаганите комерсиални софтуерни продукти в областта на риск мениджмънта обикновено са специализирани в реализацията на специфични техники за анализ и оценка на риска и не са предназначени да поддържат интеграцията на всички етапи на процеса на риск мениджмънт². Корпоративните информационни системи, които са базирани на технологиите Business Intelligence и общопризнатите стандарти Enterprise Resource Planning (ERP), Supply Chain Management (SCM), Custom Relationship Management

² Dikmen I., M. Birgonul, A. Arikan, A Critical Review of Risk Management Support Tools. <http://www.sst-online.co.uk/ProjectManagementSkills/30902-1RiskManagementSupportTools.pdf> (05.06.2012)

(CRM), Customer Synchronized Resource Planning (CSRP), независимо от достоинства и многофункционалността им, представляват затворени и недостатъчно гъвкави системи и не са проектирани за работа в нестабилна среда, характеризираща се с висока неопределеност.

Независимо от големия обем на инвестиции в Business Intelligence технологии, в литературата се утвърждава изводът, че въпреки техните мощни функции за анализ на данни, те не осигуряват достатъчна поддръжка на *когнитивните аспекти на моделиране на проблемните ситуации и на процеса на вземане на решения*³, на вникването в проблемните ситуации (situation awareness) и решаването на слабоструктурирани проблеми. Формулиран е изводът, че традиционните складове от данни имат съществен принос в използването на информацията, но тяхната архитектура ограничава възможностите за получаване на данни за оценка на текущата ситуация и адекватно реагиране на промяната в бизнес условията, за оптимизация на бизнес процесите чрез внедряване в тях на аналитични средства и за интегриране на риск мениджмънта в системата за управление на предприятието

Във връзка с това се обосновава необходимостта от извършването на системни и задълбочени изследвания на функционалните възможности на съвременните информационни технологии и архитектурни концепции за разкриване на възможностите за приложението им в областта на риск мениджмънта и за създаване на решения и системи от нов тип. В дисертационното изследване са представени редица технологии и концепции: предприятие в реално време (Real Time Enterprise, RTE), ориентирана към услуги архитектура (Service Oriented Architecture, SOA), управлявана от събития архитектура (Event-Driven Architecture, EDA) и тяхното съвместно прилагане. Формулирана е концепцията риск сървис и е разработена схема на взаимодействието между системата за риск мениджмънт, SOA и EDA с използване на корпоративната шина за услуги (Enterprise Service Bus, ESB). Разгледани са концепцията „прилагане на аналитичност в оперативните системи” и концепцията „обработка на сложни събития”, основани на SOA и

³ Niu, L, J. Lu, G. Zhang, Cognition-Driven Decision Support for Business Intelligence , Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2009

EDA. Представени са възможности за приложението им в риск мениджмънта на предприятието и големият им потенциал в за създаване на ново поколение модели за управление на риска и интегриране на риск мениджмънта в системата за управление на предприятието. Разгледани са възможностите за приложение в риск мениджмънта и на други технологии и системи.

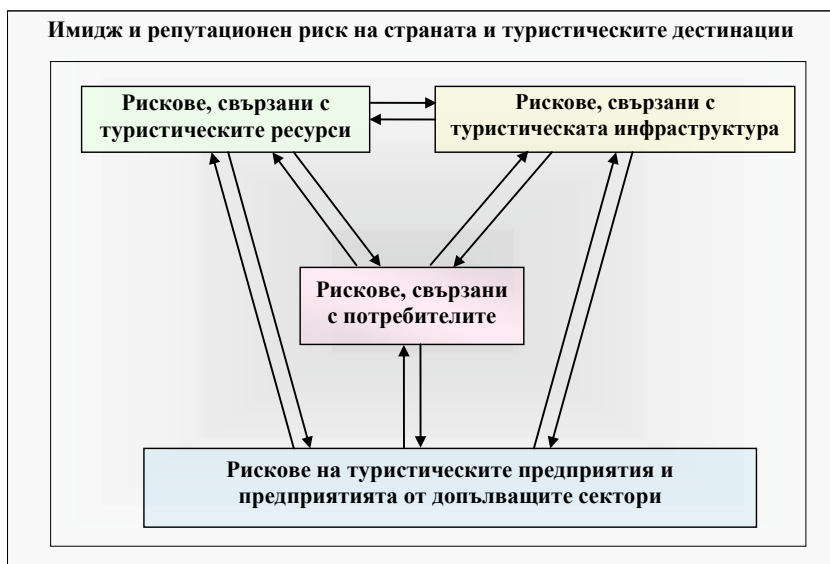
Анализирани са възможностите на интегрираните информационно-аналитични платформи от ново поколение, предназначени за изграждане на комплексни корпоративни информационни системи и предоставяне на аналитичност в мащабите на цялото предприятие, за създаване на интегрирани системи за риск мениджмънт. Формулиран е изводът, че те са достигнали такова ниво на развитие и зрялост, което позволява да бъдат изградени комплексни информационно-аналитични системи за управление на бизнеса в нестабилна среда и висока неопределеност, т.е. в условия на риск. При това технологичните решения могат да осигурят инструментална поддръжка за развитие на културата в областта на риск мениджмънта и за вземане на поинформирани и интелигентни решения. Посочени са функционалните възможности, които трябва да притежава автоматизираната система за риск мениджмънт – предоставяне на единна среда за достъп до различни данни и аналитична информация, постъпващи в реално време, аналитични инструменти, предназначени за моделиране на рисковете, стандартизация на оценките на различните видове рискове, анализ на рискове в различните направления на бизнеса, автоматизация на етапите на процеса на управлението на рисковете и др., както и подходи за изграждането ѝ. Успехът на информационното осигуряване на управлението на рисковете, обаче, не е възможен без да е построен концептуален модел на системата за риск мениджмънт, основаващ се на методологията на интегрирания подход за управление на рисковете в мащабите на цялото предприятие, на целите на предприятието и политиките за управление на рисковете.

III. СИСТЕМА ЗА РИСК МЕНИДЖМЪНТ НА ХОТЕЛИЕРСКО ТУРИСТИЧЕСКО ПРЕДПРИЯТИЕ

В параграф 1 „Съвременни аспекти на риск мениджмънт в сферата на туризма и хотелиерството” се разискват актуални проблеми на управлението на рисковете в туристическия бизнес и хотелиерството. Хотелиерските туристически предприятия се разглеждат като отворени системи, намиращи се в силна зависимост от:

- състоянието на туристическия отрасъл и перспективите за развитието му;
- деловата активност на страната, политическата и икономическата ѝ стабилност и имиджа ѝ като туристическа дестинация;
- влиянието на факторите на макросредата, промените в свързаните отрасли и неопределеността в туристическото търсене.

Направен е изводът, че спецификата на управлението на рисковете в сферата на туризма се определя от сложността и комплексността на туристическия продукт. Необходимостта от съгласуване и синхронизиране на взаимодействието между различните участници в туристическото производство и потребление и *участието на потребителите* в процесите на производство и реализация на туристическите продукти определят силната взаимна зависимост между рисковете в дейността на туристическото предприятие с рисковете, свързани с потребителите, с доставчиците на туристически услуги, с гарантите и другите заинтересовани лица. Силно влияние върху дейността на туристическите предприятия оказват също *имиджът, репутационният риск и националният бранд на страната, съответно на туристическата дестинация*, които стимулират или възпрепятстват туристическото търсене, поради което са определящи за обема и структурата на туристопотока. Други групи рискове са тези, свързани с туристическите ресурси и туристическата инфраструктура. На фиг. 4 са представени основните групи рискове при производството и реализацията на туристическия продукт, свързани със субектите и обектите в туризма.



Фиг. 4. Групи рискове в сферата на туризма. (Адаптирана от Овчаров, 2009⁴)

Формулиран е изводът, че *рисковете в сферата на туризма образуват сложна система от взаимни връзки и зависимости на различни нива – национално и регионално ниво (туристическа дестинация), туристическо предприятие, туристически продукт и съответно рискове, свързани с потребителите, туристическите ресурси и туристическата инфраструктура*. Ето защо тяхното управление изисква постигане на съгласувани действия от всички заинтересовани страни – туризъм, транспорт, финанси, законодателство, застрахователни институции, обекти за посещение и настаняване, националната култура и др., които трябва тясно и ефективно да сътрудничат както помежду си, така и с административните структури на местно и национално ниво. Характерно за нашата страна е *отсъствието на цялостна концепция за риск мениджмънт* в туристическия отрасъл на национално ниво, което поражда необходимост от *ефективен публично-частен*

⁴ Овчаров, А., Автореферат. „Теория и методология управления рисками в туристско-рекреационном комплексе”, 2009. <http://oldvak.ed.gov.ru/common/img/uploaded/files/vak/announcements/economich/2009/06-07/OvcharovAO.doc> (8.2.2013)

диалог в това направление.

За извеждане на основните проблеми и насоки на управление на рисковете в хотелиерството е направен анализ на актуалните тенденции на развитие на туристическия отрасъл, потенциалните рискове и възможности, които те пораждаат и влиянието им върху риск мениджмънта на хотелиерското туристическо предприятие.

Въз основа на систематизиране и анализ на емпирични данни от проведено анкетно проучване и анализ на доклади за Индекса за конкурентоспособност в туризма и пътуването (The Travel&Tourism Competitiveness Index⁵) е извършен **ситуационен анализ** на заплахите и рисковете пред българския туризъм и хотелиерския бизнес. В първия въпрос на анкетното проучване респондентите оценяват негативното влияние върху развитието на туристическия отрасъл у нас на двадесет и шест рискови фактора въз основа на петстепенна скала. Ранжирането на рисковите фактори съгласно отговорите на респондентите е представено в таблица 1.

Анализът на ранжирането на рисковите фактори по степен на негативно влияние позволява да бъдат формулирани следните изводи:

- като основна заплaha за развитието на туризма и в частност на хотелиерството у нас е посочено *изтичането на квалифицирани кадри*, което отново подчертава ролята на човешкия фактор и на интелектуалния капитал за развитие на туризма;

- на второ място се поставят проблемите на *отговорния туризъм и устойчивото развитие*. Двата контролни въпроса, съдържащи общи елементи относно околната среда (въпрос 17 и въпрос 7) са ранжирани много близо един до друг, което може да бъде индикатор за съгласуваността на мненията на респондентите;

- напред в класацията на рисковите фактори са ясно изразеният сезонен характер на българския туризъм и липсата на достатъчна държавна подкрепа;

⁵ The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013.

http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf

Таблица 1. Ранжиране на рисковите фактори по степен на негативно влияние

Рисков фактор	Ранг	Средна стойност	Стандартно отклонение
11. Изтичане на квалифицирани кадри от страната	1	4,47	0,6
17. Нарушаване на принципите на отговорния туризъм и устойчиво развитие – безотговорно използване на природните ресурси и замърсяване на околната среда в туристическите курорти и селища	2	4,25	0,9
23. Силно изразена сезонност	3	4,17	0,8
1. Недостатъчна държавна подкрепа и стимулиране на туристическия бизнес, в т.ч. за малкия и среден бизнес	4	4,14	0,9
7. Неконтролирано строителство, презастрояване в курортните комплекси и влошено качество на природната среда в тях	5	4,02	1,3
2. Импиджът на страната ни като туристическа дестинация за нископлатежни туристи за традиционни видове туризъм	6	3,96	1,1
6. Недобре развита и с лошо качество транспортна инфраструктура	7	3,92	1,0
16. Корупция и бюрокрация в държавните и местни органи на изпълнителната власт и в туристическия сектор	8	3,88	1,2
5. Неравномерно регионално развитие на туризма и пространствена концентрация на туристическите обекти	9	3,78	0,8
8. Липса на ясно изразени конкурентни предимства на страната като туристическа дестинация	10	3,76	0,7
10. Ниска квалификация на мениджърския състав	11	3,75	1,1
3. Неефективна маркетингова кампания за България като туристическа дестинация	12	3,69	1,2
9. Недобра практическа подготовка и езикова квалификация на персонала, ниско качество и култура на обслужване	13	3,62	1,1
25. Недостатъчна безопасност и сигурност за почиващите и осезаема битова престъпност	14	3,57	0,9
13. Отсъствие на стратегия за управление на рисковете в туризма на национално ниво	15	3,49	0,9

18. Наличие на сива икономика в сектора	16	3,41	1,0
21. Относително слабо развит вътрешен пазар	17	3,33	0,9
24. Наличие на визов режим за страните извън ЕС	18	3,33	0,9
4. Недостатъчно развитие на специализираните видове туризъм и липса на диверсификация в туристическите продукти	19	3,31	1,0
26. Лоша поддръжка на туристическите обекти, неуреденост, ниска хигиена, занемареност	20	3,28	1,1
20. Свърхпредлагане и голяма ценова конкуренция, в т.ч. ниски ценови равнища	21	3,25	0,5
15. Забавено иновационно и технологично развитие на сектора	22	3,11	1,0
14. Ниска заетост на легловата база	23	3,06	0,6
19. Нелоялна конкуренция от страна на международни туристически компании	24	3,04	1,1
22. Некоректност в отношенията между туристическите субекти и липса на етика и морал в туристическия бизнес	25	2,92	0,9
12. Негативно отношение на приемащата общност към чуждестранните туристи	26	2,07	0,8

- имиджът на България като туристическа дестинация, лошото състояние на транспортната инфраструктура, високото ниво на корупция, неравномерното регионално развитие на туризма и пространствена концентрация на туристическите обекти, отсъствието на ясно изразени конкурентни предимства на страната като туристическа дестинация и ниската квалификация на мениджърския състав са следващите по сила на негативно влияние рискови фактори;

- негативното отношение на приемащата общност към чуждестранните туристи е оценено като най-слабо влияещ фактор, което е добра индикация за отношението на хората в България към чуждестранните туристи.

Идентифицираните заплахи и рискови фактори пред туризма и хотелиерството у нас въз основа на извършения ситуационен анализ могат да бъдат основа за провеждане на *ефективен диалог с участието на всички заинтересовани страни* и разработване на система от мерки, насочена към преодоляване на посочените по-горе негативни тенденции и минимизиране на

рисковете в развитието на българския туризъм в средносрочен и дългосрочен план. Във връзка с това въз основа на резултатите от проведеното анкетно проучване и анализа на литературните източници, в т.ч. Национална стратегия за устойчиво развитие на туризма 2014-2030⁶, е предложена система от мерки относно минимизирането на рисковете и използване на благоприятните възможности за развитие на туризма и хотелиерството.

В параграф 2 „**Специфични характеристики на рисковете в хотелиерството**” са разгледани структурните елементи и равнища на хотелиерския продукт (фиг. 5)⁷, въз основа на които са изведени някои специфични черти на рисковете в хотелиерството.

Елементи на хотелиерския продукт
Туристически ресурси
Материална среда
Човешка среда
Атмосфера

Фиг. 5. Структурни елементи на хотелиерския продукт

Както се вижда от фиг. 5, четирите съставни елемента на структурата на хотелиерския продукт са изключително разнородни по характер – уникалното им съчетание обуславя неговите конкурентни предимства. Въз основа на всеки един от тези елементи са идентифицирани специфични черти на рисковете в хотелиерството.

Анализът на хотелиерския продукт показва, че неговата реализация се осъществява чрез *обслужване* на клиента и потребяване на услуги от негова страна в реална материална среда, с която той взаимодейства. В един от известните модели на процеса на хотелиерско обслужване, наречен „*Дикъл на госта*”⁸, взаимоотношенията и взаимодействието между госта и персонала се представят в структуриран вид като последователност от четири етапа:

⁶ <http://www.mi.government.bg>

⁷ Дъбева, Т., Хотелиерски и ресторантьорски франчайзинг. Наука и икономика, Икономически университет – Варна, 2013, с. 31-33

⁸ Jones C., V. Paul, Accommodation Management, BT Batsford Limited, 1995, p. 236

**преди пристигане → посрещане и настаняване →
пребиваване →заминаване.**

През всеки етап се осъществяват различни операции и процедури по предоставянето на основни и допълнителни услуги на госта.

Отчитайки съвременните тенденции в хотелиерството, в дисертационното изследване се предлага в модела „Цикъл на госта” да бъде добавен още един етап – **обратна връзка с клиента**. Този етап служи за директно достигане до клиентите, поддържане на комуникации с тях, откриване на специфичните им потребности и намиране на най-добрите начини за удовлетворяването им.

Във всеки един етап на процеса на хотелиерско обслужване следва да бъдат документирани подпроцесите, операциите, стандартите за качество, критичните точки, рисковете и мерките за въздействие.

Цялостният процес на хотелиерското обслужване може да бъде структуриран на подпроцеси и операции, като за всеки от тях може да се определи кой е клиентът и кой е доставчикът, какви са изискванията към входните и изходни елементи, към дейностите, ресурсите и технологиите. На фиг. 6 е показана декомпозиция на процеса на хотелиерско обслужване.

Формулиран е изводът, че прилагането на процесния подход в хотелиерското обслужване може да играе съществена роля за управлението на рисковете и е важна предпоставка за осъществяване на риск мениджмънт. Интегрирането на риск мениджмънта с процесния подход изисква да бъдат идентифицирани и описани рисковете, свързани с входните и изходни елементи на процесите, с дейностите за превръщане на входните елементи в изходни, както и мерките за въздействие върху тях. Идентифицираните рискове и мерките следва детайлно да бъдат документирани и включени в правилата и процедурите за обслужване. Например, в операциите на процеса *Посрещане и настаняване* могат да бъдат идентифицирани и документирани следните рискове: липса на паркоместа; проблеми със системата за резервация, възможни дублажи, изчакване на рецепция; ненавременно подготвена стая; настаняване в погрешна категория стая; повреден асансьор и т.н.

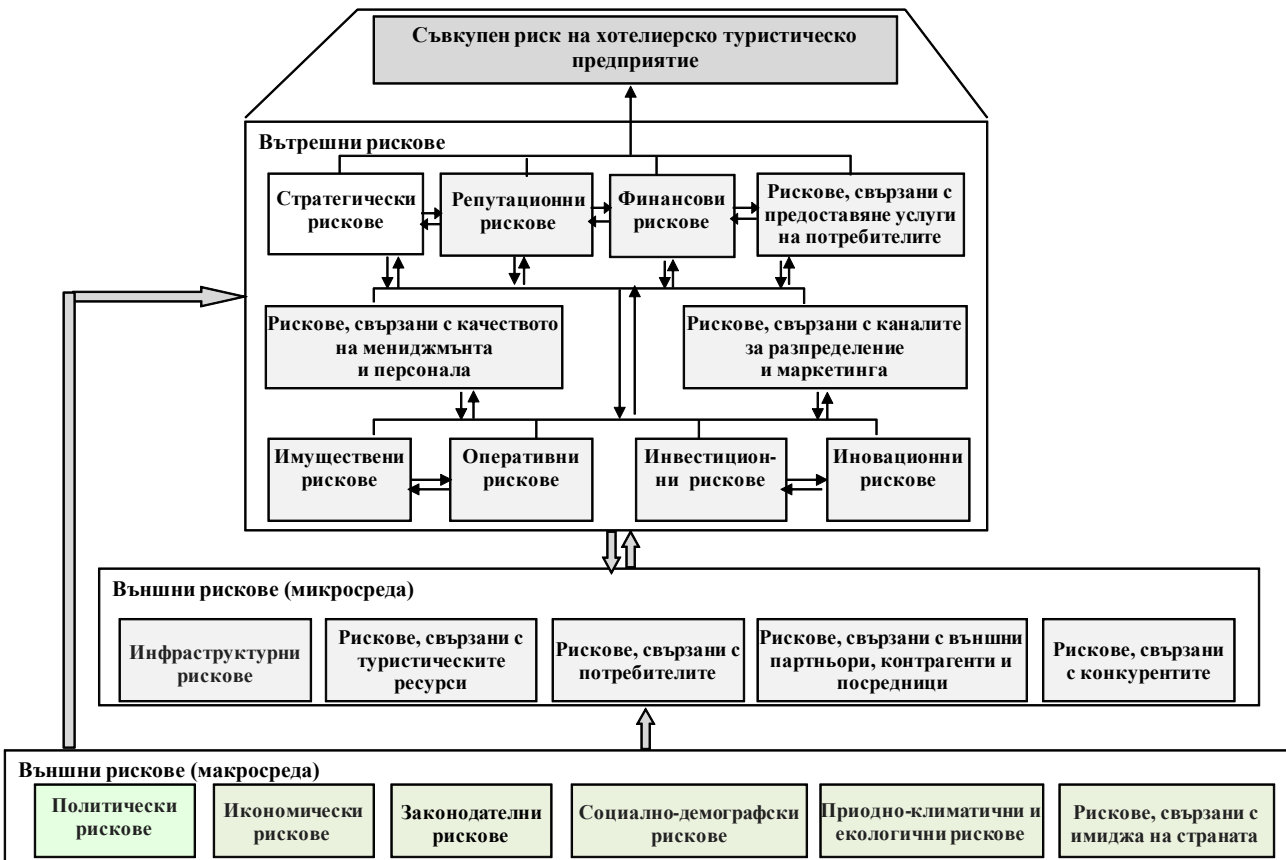


Фиг. 6. Декомпозиция на процеса на хотелиерско обслужване

В дисертационното изследване е разработена схема на интеграцията на риск мениджмънта и процесния подход и е формулиран изводът, че интегрирането на риск мениджмънта с процесния подход е предпоставка за оптимизиране на бизнес процесите в хотелиерството.

За извеждане на най-характерните за хотелиерството рискове и мерките за въздействие върху тях като основен метод за проучване и регистрация на първичната информация бе използван методът дълбочинно интервю от типа „лице-в-лице“. Проведени бяха множество дълбочинни интервюта с мениджъри, маркетинг мениджъри, рецепционисти и други служители на различни по вид и категория хотелиерски обекти – общо двадесет и пет обекта (9 градски и 6 ваканционни хотела, в т.ч. целогодишни - 12 и сезонни – 3; 5 семейни хотела, къщи за гости - 3, ваканционни селища - 2). Въпросите на интервюто са дадени в Приложение 9 на дисертационния труд.

Въз основа на проведените интервюта може да бъде формулиран изводът, че тези рискове са изключително разнообразни и многобройни. В теорията и практиката на риск мениджмънта не съществуват единни подходи за класифициране на рисковете и единна референтна класификационна система за предприемаческите рискове в хотелиерството. Във връзка с това в настоящото изследване се предлага да се използва йерархично-мрежови модел за изграждане на класификационна система на рисковете в хотелиерските предприятия. На най-високото ниво в йерархията като критериален признак за класифициране на рисковете се използва признакът „среда на възникване“ – макросреда, микросреда и вътрешна среда, като се формират основните класове рискове на хотелиерското предприятие (фиг. 7):



Фиг.7. Класификационна система на рисковете в хотелиерството

Както се вижда от фиг. 7, във всеки клас се обособяват базови категории от рискове, които от своя страна се състоят от подкатегории рискове и рискови фактори, без да се поставят ограничения за дълбочината на йерархията. Всеки риск от дадено ниво на йерархията може да съдържа група от подчинени рискове, които могат да влияят на рискове от другите категории и нива. По този начин се прави опит да бъдат обхванати всички потенциални рискове на хотелиерското предприятие, като се спазва принципът на разумната достатъчност.

Въз основа на анализа на информацията от проведените дълбочинни интервюта с мениджъри на хотелиерски обекти са изведени следните основни видове рискове в хотелиерството:

- ➔ Рискове, свързани със загуба на клиенти и съответно понижаване на заетостта на легловата база и приходите от дейността в резултат на влиянието на различни външни фактори.

- ➔ Рискове, свързани със загуба на клиенти по вина на хотелиерското предприятие.

- ➔ Рискове, свързани с потребителските рекламации и претенции.

- ➔ Рискове, свързани с невявяване на клиенти за настаняване с потвърдена резервация и анулациите.

- ➔ Рискове, свързани с безопасността и сигурността на потребителите, съоръженията и инсталациите.

- ➔ Рискове, свързани с безопасността и сигурността на персонала, в т.ч. със здравословните и безопасни условия на труд.

- ➔ Имуществени рискове.

- ➔ Оперативни рискове, в т.ч. рискове, свързани с компютърните информационни системи и съответната инфраструктура.

- ➔ Финансови рискове.

- ➔ Ценови рискове, свързани с хотелиерския продукт.

- ➔ Инвестиционни рискове.

- ➔ Иновационни рискове.

- ➔ Стратегически рискове и др.

От анализа на резултатите от интервюто се налага изводът, че *микроикономическите рискове* на хотелиерското предприятие са значително по-слабо изучени в сравнение с макро и вътрешните рискове, независимо че те не са по-

малко важни от тях. Наблюдават се повишено внимание и стремеж към управление на *рисковете, свързани с взаимоотношенията с доставчици, външни контрагенти и партньори*. Съобщава се за чести случаи на нарушаване на договорните условия и забавяне на плащанията. Друга голяма група рискове, които все още не са достатъчно изследвани, са *рисковете и конфликтите в каналите за разпределение*, образуващи дистрибуционната система на хотелиерското предприятие. Основна група рискове в каналите за разпределение са свързани с *достоверността на предоставяната информация и възможностите за формиране на нереалистични очаквания в потребителите*.

По отношение на рисковете в микросредата в проведеното интервю мениджърите наблягат на необходимостта от *усъвършенстване на правната среда*, формираща степента на доверие и сигурност на участващите в сделките страни.

Голямото разнообразие от рискове в хотелиерството, тенденциите за засилване на тяхното влияние върху хотелиерския бизнес и появата на нови, непознати рискове поставят необходимостта от разработване на *специализирани справочници за рисковете в хотелиерството* от браншовите организации, компетентните институции и експерти, съдържащи мерки за тяхната превенция и управление, правни казуси, допълнителни възможности на застраховането, добри практики и т.н. Основавайки се на опита на други страни, в които се издават такива справочници, съдържащи компетентни препоръки от експерти, застрахователи и други специалисти, справочниците могат да подпомогнат мениджърите на хотелиерски обекти правилно да планират и осъществяват инвестиционна дейност, минимизирайки влиянието на различни инвестиционни рискове, да разширят обхвата на застраховането, да повишат прецизността на сключване на договори, да прилагат подходящи защитни клаузи в тях, да повишат безопасността и сигурността на своя бизнес и на потребителите, в т.ч. защита от рекламации и претенции на клиентите, от нелоялна конкуренция, да минимизират иновационните рискове.

В параграф 3 „**Модел на система за риск мениджмънт на хотелиерско туристическо предприятие**” на основа на разработените в първа глава методологически основи и методически препоръки за създаване на система за риск мениджмънт е създаден модел на система за риск мениджмънт на хоте-

лиерско туристическо предприятие.

От проведените дълбочинни интервюта с мениджъри на хотелиерски обекти се установи, че те не са запознати със стандарта ISO 31000 и с концепцията за интегрирания риск мениджмънт. На практика в заведенията за настаняване се осъществява епизодичен, фрагментиран риск мениджмънт на неформална основа, не са разработени и внедрени системи за риск мениджмънт. Трябва да се отбележи, обаче, че проведените интервюта провокираха интереса на мениджърите на хотелиерските обекти към проблемите на риск мениджмънта. Почти всички интервюирани изразиха мнение, че проведените разговори са предизвикали размисли в тях за проблемите за управление на риска и за необходимостта по нов начин да бъде организирано това управление в техните обекти.

Потвърждава се изводът, че в съвременните условия на неопределеност и нестабилност на деловата среда и на силно изразени динамични промени на световния туристически пазар е актуално развитието на методологията и на методическите препоръки за създаване на система за риск мениджмънт в хотелиерските предприятия. Като се има предвид, че това е сложна система, включваща множество взаимносвързани компоненти, нейното разработване и внедряване е продължителен и трудоемък процес, изискващ различни ресурси: човешки, финансови, информационни и др., както и създаване на политики и организационна структура за риск мениджмънт. Разработването и внедряването на система за риск мениджмънт в хотелиерското предприятие означава то да интегрира управлението на рисковете в своята система за управление, в процесите на вземане на решения, в бизнес процесите, в системата за управление на качеството, в управлението на проекти и т.н. като приспособи компонентите на системата за риск мениджмънт към своите специфични потребности.

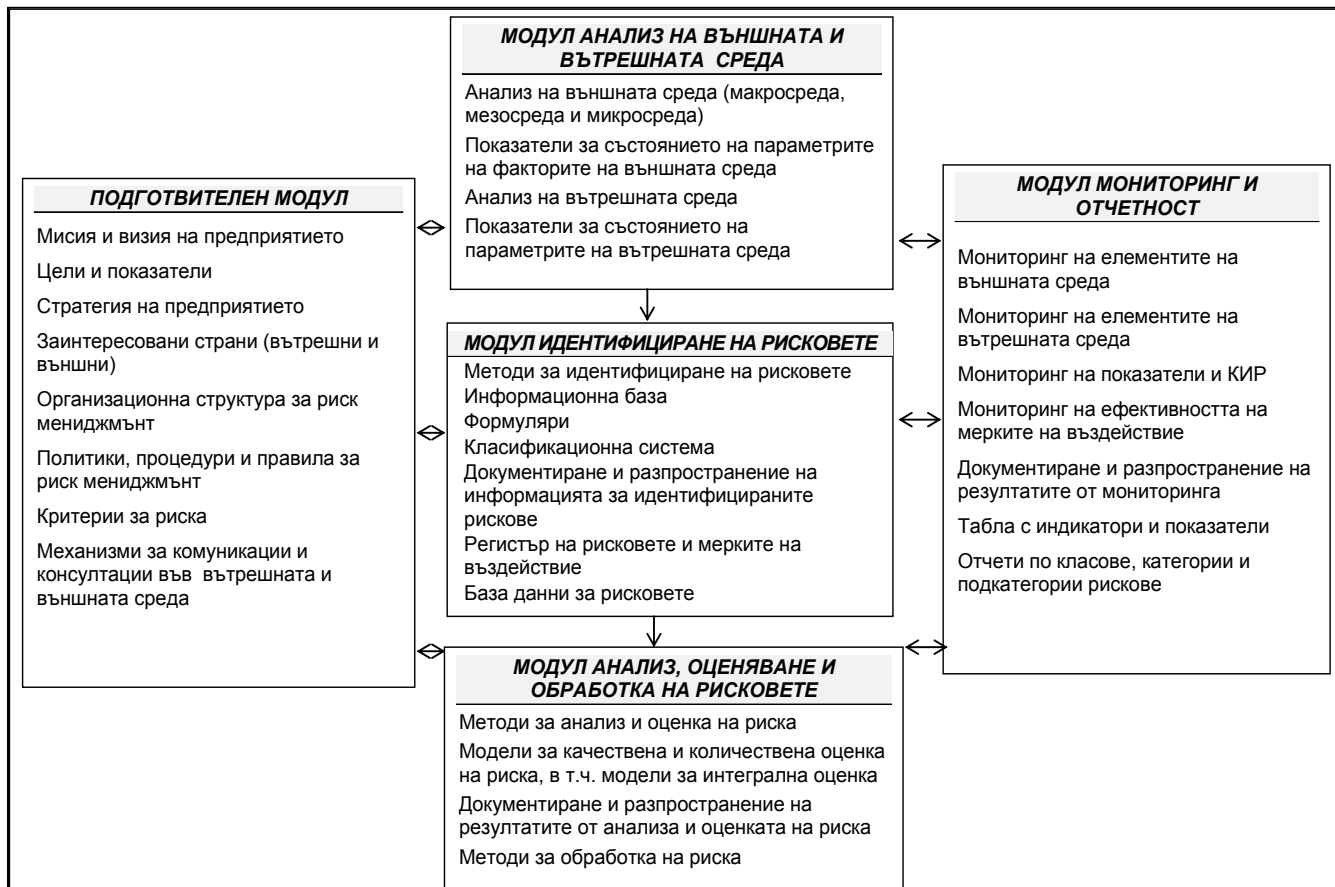
Моделът на системата за риск мениджмънт на хотелиерско туристическо предприятие следва да представя предприятието като интегрална система от цели, субекти на действие, ресурси, функции, процеси и отношения, активно взаимодействаща и изпитваща силното влияние на нестабилната и динамична външна среда. В модела е необходимо да се конкретизират съдържателните елементи на предприятието и особеностите на неговото управление. Като се изхожда от модела на процеса на риск

мениджмънт, даден в ISO 31000, системата за риск мениджмънт на хотелиерско предприятие е подходящо да бъде изградена на модулен принцип. На фиг. 8 е представен разработеният в дисертационното изследване модел на система за риск мениджмънт на хотелиерско туристическо предприятие, включващ следните модули:

- Подготвителен модул;
- Анализ на външната и вътрешната среда;
- Идентифициране на рисковете;
- Анализ, оценяване и обработка на рисковете;
- Мониторинг и отчетност.

Модул 1 – Подготвителен модул. В него се съдържат следните компоненти: мисията и визията на предприятието; целите и различни показатели, отчитащи постигането им; стратегията на предприятието; заинтересованите страни (вътрешни и външни); организационната структура за риск мениджмънт; политики, процедури и правила за риск мениджмънт, критерии за нивото на риска (системата за риск мениджмънт е критериална система); механизми за комуникации и консултации във вътрешната и външната среда. *Системата от цели* е отправна точка за идентифициране на рисковите фактори и благоприятните възможности в дейността на предприятието. Отчитайки особеностите на хотелиерския бизнес, е предложена система от цели и показатели на хотелиерско предприятие, групирани в пет перспективи на балансираната система от показатели: *финанси, клиенти, вътрешни процеси, обучение и развитие, посредници*. Разработен е модел на заинтересованите страни на хотелиерско предприятие.

Модул 2 – Анализ на външната и вътрешната среда. Анализират се факторите на външната и вътрешната среда, които непрекъснато се променят, за да се определят и разберат възможностите, заплахите и рисковете, които могат да възникнат за хотелиерското предприятие в настоящето и в бъдещето и тяхното влияние върху целите на предприятието. Този анализ е своеобразен поглед в бъдещето – насочен е към избягване на опасността да се инвестира в загуба, към своевременното привеждане на ресурсите на предприятието в съответствие с изискванията на средата и към разкриване на възможностите за получаване на конкурентни предимства.



Фиг. 8. Модел на система за риск мениджмънт на хотелиерско туристическо предприятие

При анализа на външното обкръжение **външната среда** се разделя на три компонента: *макросреда* (среда на косвено въздействие), *мезосреда* и *микросреда* (непосредствено обкръжение, среда на пряко въздействие).

Макросредата на хотелиерското предприятие се формира от политическите, икономическите, законодателните, социалните, технологичните, природно-климатичните и екологични фактори на *международно, национално и местно равнище*. Техните параметри непрекъснато се променят и създават възможности, заплахи и рискове както на национално ниво, така и в *емитивните пазари*. Тези фактори могат да стимулират, мотивират или възпират туристическото търсене в емитивната територия (качество на жизнената среда, природно-географски характеристики, екология, урбанизация, политическа стабилност, покупателна сила, ниво на безработица и др.).

Мезосредата на хотелиерското предприятие включва пазарни фактори като туристическо търсене (общо и по отделни сегменти), туристическо предлагане и конкурентна среда в туризма в глобален и локален (местен) мащаб.⁹

Микросредата обхваща заинтересованите лица в непосредственото обкръжение на хотелиерското предприятие: потребители, посредници, доставчици и контрагенти, тиловите за туризма фирми, конкуренти, също така и туристическите ресурси, представляващи част от хотелиерския продукт. В тази среда хотелиерското предприятие се конкурира на туристическия пазар.

За нуждите на риск мениджмънта е разработена система от показатели за състоянието на параметрите на някои от факторите на макросредата и показатели за анализ на мезосредата и микросреда, които е необходимо текущо да бъдат наблюдавани и анализирани. Установяването на влиянието на факторите на външната среда върху постигането на целите на предприятието и на зависимостта между посочените показатели и целите е фундаментално изискване на риск мениджмънта на хотелиерското предприятие за намаляване на неопределеността на средата.

Анализът на **вътрешната среда** на хотелиерското предприятие трябва да се извършва не само в контекста на постигане на целите, но и в контекста на

⁹ Нешков, М., С. Маринов, В. Казанджиева, С. Кадиева, Т. Дянков, Р. Рачев, Конкурентоспособност на туристическата дестинация. „ФИЛ” ООД, 2013

ежедневните действия. Като основен инструмент за анализ на вътрешната среда се предлага да се използва бизнес моделът на хотелиерското предприятие, описващ *ресурсите на предприятието, веригата на създаване и реализиране на стойността и отношенията с външните и вътрешните заинтересовани страни*. Дадено е схематично представяне на бизнес модел на хотелиерско предприятие и неговите градивни блокове.

Заключителен етап в анализа на външната и вътрешната среда са SWOT анализът и SWOT матрицата на взаимодействието. Анализът на външната и вътрешната среда на хотелиерското предприятие позволява да се получи задълбочено описание на ситуацията на предприемачески риск и е основа за идентифициране на рисковете на хотелиерското предприятие.

Модул 3 – Идентифициране на рисковете. Поради голямото разнообразие и специфичните особености на рисковете в хотелиерството, тяхното идентифициране е сложен и трудоемък процес, който не е възможно да бъде формализиран. Това определя водещата роля и активното участие на човешкия фактор (мениджъри, служители, заинтересовани лица, клиенти и др.) при определяне на вероятностите и потенциалните последствия на рисковите събития и възможни мерки за въздействие върху факторите на риска. Спецификата на хотелиерския бизнес определя като важен източник на информация за идентифициране на рисковете потребителите, служителите и заинтересованите лица на хотелиерското предприятие. Това изисква хотелиерското предприятие да създаде система за събиране на информация и обратна връзка с потребителите, като все по-осезателно отчита влиянието на интернет и комуникационните технологии.

В този модул са предложени различни методи за идентифициране на рисковете, инструменти и чеклисти. Като резултат от идентифицирането на рисковете се получава класификационна система на рисковете на предприятието и се създава регистър на рисковете. Важно е да се подчертае, че идентифицирането на рисковете трябва да бъде непрекъснат процес, осъществяван от всички служители на хотелиерското предприятие, като информацията за новите идентифицирани рискови фактори или за промяната на нивото на вече известните рискове трябва незабавно да бъде разпространена до съответните заинтересовани лица.

Модул 4 – Анализ, оценяване и обработка на риска. Поради широкия спектър на рисковете на хотелиерското предприятие техният анализ е свързан с прилагането на различни методи: качествени, количествени, комбинирани. Спецификата на хотелиерския бизнес изисква анализът на идентифицираните рискове да се извършва с участието на представители от всички структури и заинтересовани лица, свързани с изследваните рискове, както и с участието на експерти, като се отчитат техният опит, знания и компетенции. Интернет и уеб технологиите позволяват в процедурите за анализ на риска да участват лица, намиращи се на различни географски места.

Резултатите от направеното проучване показват, че понастоящем в хотелиерския бизнес преобладават качествените методи, чрез които вероятностите, последствията и нивото на риска се определят с термини като: „ниско”, „средно”, „високо” чрез словесни описания. В много ситуации качественият анализ, обаче, може да не е достатъчен, за да се определят вероятностите и последствията от настъпване на рисковите събития, както и нивото на риска. Ето защо е необходимо да бъде задълбочено прилагането на количествени методи за анализ на риска, при които се оценяват последствията и техните вероятности и се получават стойности за нивото на риска в специфични мерни единици.

Налице е необходимост от разработване на подходящи модели за количествена оценка на риска, които да са приложими за хотелиерския бизнес. Тези модели позволяват да се анализира и по-добре да се разбере влиянието на неопределените параметри върху резултатите и съответно върху целите. Съвременният хотелиерски бизнес у нас се нуждае от прилагане на различни модели за количествена оценка на риска. Тези модели може да бъдат разработени със съвместните усилия на експерти и специалисти от хотелиерския бранш и да се прилагат като стандартни в работата на хотелиерските предприятия.

В дисертационното изследване се предлага да се използват различни методи за създаване на модели за количествена оценка на риска в хотелиерството (имитационно моделиране по метода Монте Карло, метод АНР – Анализ на йерархията, теорията на размитите множества за получаване на интегрална оценка на риска и др.). Разработени са:

- модел за прогнозиране на паричните потоци с оценка на риска чрез усъвършенстване на процедурите за статистически анализ на данните и избора на разпределения на параметрите на модела (Приложение 14);
- Модели за оценка на рисковете от дублажи (Приложение 15);
- Модел за многокритериален избор на алтернативи с отчитане на риска (Приложение 16) и др.

При *оценяването на риска* се извършва сравняване на числовите значения на нивото на количествено оценен риск или на качествено оцененото ниво на риска (резултат от анализа на риска) с предварително разработени критерии за неговата значимост. В резултат на оценяването рисковете се отнасят към една от следните три категории:

- *незначителни (отхвърлени) рискове;*
- *приемливи рискове;*
- *значими (неприемливи) рискове.*

Обработката на риска е процес на избор и прилагане на мерки за въздействие върху неприетите рискове с цел тези рискове да се направят допустими. В дисертационното изследване са представени някои от общите методи, които хотелиерското предприятие може да използва за въздействие върху риска, както и специфични методи за обработка на риска.

Модул 5 – Мониторинг и отчетност. В обхвата на блока мониторинг на риска се включват:

- мониторинг на външната и вътрешната среда на хотелиерското предприятие за идентифициране на появата на нови рискове или нарастване на влиянието на известни рискове;
- мониторинг на ключови индикатори на риска и попадането на техните стойности извън определените лимити;
- контрол и оценка на ефективността на мерките за обработка на риска.

Мониторингът на външната и вътрешната среда на предприятието се осъществява на база на представените в модула *Анализ на външната и вътрешната среда* фактори и показатели за състоянието им, като се следят техните изменения и тенденции, както и появата на събития, които са важни за дейността на предприятието (създаване и актуализиране на календар на събитията). Мониторингът на промените във външната среда има важна роля

за своевременното откриване както на заплахи, така и на нови възможности за развитие на бизнеса. За целта е необходимо да бъдат определени служители в хотелиерското предприятие, притежаващи творческо мислене и креативност, които да извършват този мониторинг, както и подходящи инструменти за мониторинг.

Сред важните групи ключови индикатори на риска, свързани с мониторинг на потребителите, могат да бъдат посочени:

- *положителен темп на нарастване на броя на рекламациите и претенциите* – това е важен индикатор за възникващи проблеми и рискове, които може да се отнасят до качеството на обслужване, състоянието на материалната база, технически проблеми и др. ;

- *промяна в нивото на удовлетвореност*, водеща до риск от загуба на клиенти и намаляване на заетостта и приходите;

- *нарастване на броя на неявяванията при резервация, броя на анулациите и дублиражите* – важни индикатори за заетостта на хотелската база;

- *намаляване на броя на лоялните клиенти* (предимно за деловите туристи).

Мониторингът на финансовото състояние се отнася до финансовите резултати и движението на паричните потоци в предприятието. Тясно свързани с финансовото състояние на предприятието са редица основни оперативни показатели за дейността, чиито темпове на изменение са важни индикатори за появата на нови заплахи и възможности:

- *процент на заетост на легловата база (Occupancy)*, сравнен с предишни периоди;

- *средна цена (ADR, Average Daily Rate)*;

- *приход от налична стая (RevPAR, Revenue Per Available Room)*, разглеждан в контекста на баланса между заетост и цени;

- *брутна оперативна печалба на налична стая (GOPPAR, Gross Operating Profit Per Available Room)*.

Към системата от индикатори се включват също: *общ приход, брутна оперативна печалба, нетен приход от една стая, променливи и постоянни разходи, средни разходи за заета стая (ADC, Average Daily Cost)* и др.

Мониторингът на ефективността на реализираните мерки и проведените мероприятия за управление на рисковете има за цел адаптиране на системата за

риск мениджмънт на хотелиерското предприятие към изменението на условията в обкръжавашата среда и съвкупността от влияещи фактори на риска. Във връзка с това системата за мониторинг следва да изпълнява важната функция за *обучение въз основа на опита и надграждане на знанията на предприятието за рисковете и методите за управлението им*. Предприетите превантивни мерки следва периодично да бъдат наблюдавани и оценявани, за да се гарантира тяхната ефективност и да се провери как те се възприемат и прилагат от служителите.

Практическата значимост на предложения модел на система за риск мениджмънт на хотелиерско туристическо предприятие се състои във възможността за прилагането му при разработване на система за риск мениджмънт на хотелиерски предприятия независимо от техния вид и размер.

Прилагането на ефективен риск мениджмънт в сферата на хотелиерството, насочен към разкриване на бъдещите социално-икономически тенденции на развитие на обществото, потенциала на нововъзникващите пазари и бъдещите потребности на туристите, може да подпомогне хотелиерските предприятия в разработването и предлагането на висококачествени специализирани хотелиерски услуги, които да допринесат за ефективното използване на модерната хотелиерска база и забележителните природни и антропогенни ресурси, с които е богата нашата страна.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработването на система за риск мениджмънт в предприемаческите структури е сложен и продължителен процес, изискващ прилагането на междудисциплинарен подход. За създаването на система за риск мениджмънт е необходимо привличане на специалисти от различни области - управленски науки, информационни технологии, приложна математика, интелектуални технологии и др. за създаване на теоретични и приложни разработки за отчитане на неопределеността и за осъществяване на ефективно взаимодействие на предприятието с бързо променящата се външна среда.

В предложения концептуален модел на системата за риск мениджмънт детайлно са представени етапите на процеса на риск мениджмънт и резултатите, които следва да се получат. Посочени са подходи за определяне на причинно следствените връзки и зависимостта между рисковите фактори и целите на предприятието. Дадени са редица препоръки за изграждане на система за риск мениджмънт.

Поради увеличаването на неопределеността и нестабилността на пазарната среда и наличието на трайна тенденция на нарастване степента на сложност на задачите за моделиране и оценка на риска в дисертационното изследване е формулиран изводът, че за получаването на адекватни математически модели на изследваните явления и системи е необходимо да се отчитат не само факторите на неопределеност в тях, но и интелектуалният начин на разсъждения на човека, опиращ се на естествения език. Във връзка с това са анализирани подходи и методи, насочени към по-общо описание на неопределеността и изменчивостта в сравнение с описанията, получени чрез класическите вероятно-статистически методи. Отделено е внимание на развитието на инструментариума за формализиране на неопределеността и количествената оценка на риска въз основа на лингвистични и когнитивни модели, използване на знанията на експерта и отчитане на субективните оценки и предпочитания на субекта на управление. Представени са възможности за разработване на модели за получаване на интегрална оценка на риска при задачи с размити входни променливи.

Формулиран е изводът, че за ефективно управление на рисковете е необходимо да се анализират възможностите на съвременните информационни технологии и архитектурни концепции и да се търсят решения за това как те могат да подпомогнат риск мениджмънта. Изследванията следва да се

фокусираат върху прилагането на тези технологии по начин, позволяващ интелектуалното управление на бизнеса да се извършва в съчетание с традиционното, т.е. съществуващите информационни системи да се превърнат в интелектуални системи, предоставящи възможности на предприятието гъвкаво да реагира на измененията на средата и ефективно да управлява рисковете.

Представеният в дисертационния труд модел на система за риск мениджмънт на хотелиерско туристическо предприятие потвърждава тезата за необходимостта от отчитане на спецификата на предприемаческата дейност при създаване на система за риск мениджмънт. Разработени са схема на основните градивни модули на системата за риск мениджмънт; система от цели и показатели на хотелиерско предприятие, групирани в пет направления на балансираната система от показатели; система от показатели за анализ на външната среда на хотелиерско предприятие и други елементи на системата за риск мениджмънт. Получените резултати могат да служат като основа за по-нататъшни изследвания и практико-приложни разработки в областта на риск мениджмънта в сферата на предприемачеството.

Теоретичните и практическите аспекти на настоящата разработка могат да се използват в учебния процес във висшите учебни заведения. Перспективни насоки и идеи за бъдещи изследвания са развитието на методологията на интегрирания риск мениджмънт и на методите за моделиране и оценка на риска; съвместно прилагане на когнитивните технологии и размитите множества за разработване на модели за анализ и оценка на риска; разработване на инструментални средства и методи за групово вземане на решения и и др.

В контекста на настъпващата информационно-интелектуална епоха на развитие на обществото и на концепцията „икономика на знанията” системата за риск мениджмънт на предприятието следва да се разглежда като нов клас иновативни системи, в които акцентът се поставя върху нарастващата роля на нематериалните активи на предприятието – неговия интелектуален потенциал и знания. Системата за риск мениджмънт трябва да интегрира хората, стратегиите, процесите, технологиите и знанията с цел да се идентифицират, оценяват и управляват рисковете, с които се сблъсква предприятието.

СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Като резултат от извършената работа по дисертационния труд могат да се посочат следните по-важни научни и практико-приложни приноси:

1. Развитие на методологическите основи и разработване на методически препоръки за прилагане на интегриран риск мениджмънт в предприемаческите структури и разкриване на механизми за вграждане на системата за риск мениджмънт в общата система за управление на предприятието.

2. Предложено е разработването на модела на системата за риск мениджмънт да се извършва на три нива: концептуално ниво; ниво математически методи, модели и алгоритми за математическа формализация на неопределеността и анализ и оценка на риска; ниво информационни системи.

3. Предложена е организационна структура за риск мениджмънт и са разработени авторски макет на регистър на рисковете и модел на зависимостта между основните елементи на системата за риск мениджмънт.

4. Изследвано е приложението на редица подходи и методи за математическа формализация на неопределеността при количествения анализ и оценката на риска. Предложени са процедури за усъвършенстване на приложението на някои от методите. Разработен е усъвършенстван модел за получаване на интегрална оценка на риска.

5. Представени са възможности за приложение на някои съвременни информационни технологии и архитектурни концепции в управлението на риска, в т.ч. за интегриране на риск мениджмънта в системата за управление на предприятието.

6. Направен е ситуационен анализ на заплахите и рисковете пред българския туризъм и хотелиерския бизнес. Формулирани са редица насоки и препоръки относно управлението на рисковете в хотелиерството.

7. Разработен е авторски модел на система за риск мениджмънт на хотелиерско туристическо предприятие, отчитащ спецификата на хотелиерския бизнес. За всеки един етап на процеса на риск мениджмънт са предложени специфични за сферата на хотелиерството методи и инструментални средства.

СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Димитрова, Р., Ж. Димитрова, Система за обучение по статистика и статистически изчисления с Excel. Имитационно моделиране с Excel, www.teststat.hit.bg

2. Димитрова, Р., Интелигентни системи за оперативни бизнес анализи. *Управление и образование*, 6 (4), 2010, с 239-246.

3. Димитрова, Р., Подходи и методи за вземане на решения в условия на неопределеност, Годишник на Университет „Проф. д-р Асен Златаров”, 2011, т. XL (2), с. 110-117.

4. Копринаров, Б., Р. Димитрова, Съвременни стратегии за управление на иновациите в туристическите предприятия. Юбилейна международна научно-практическа конференция „Бизнесът – позитивната сила в обществото”, 2013 г., НБУ, с.518-525.

5. Dimitrova, R., B. Koprinarov, J. Dimitrova, Risk management in tourism enterprises. Conference Paper. *Contemporary management challenges and the organizational sciences*, 2013. www.basim.edu.mk /images/ Zbornik_II.pdf, p. 908-917.

6. Dimitrova, J., R.Dimitrova, Approaches and methods of formalizing uncertainty and risk assessment in business”, Годишник на Университет „Проф. д-р Асен Златаров”, 2013, XLII (2), p. 119-126.

7. Димитрова, Р., Съвременни аспекти на риск мениджмънт в сферата на туризма, Годишник на Университет „Проф. д-р Асен Златаров”, 2014 (приета за печат).