

УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА ВЪВ ФИРМАТА – ОСНОВНИ ФАКТОРИ ЗА УСПЕХ

Даниела Йорданова
Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий“, Велико Търново

Резюме

Основната цел на мениджмънта на всяка организация е постигане на успех. Фактори за успех са ресурсите, компетентността и квалификацията на персонала, които създават конкурентно предимство на даден пазар. За постигане на стабилно управление е необходимо идентифициране на тези факторите. Фирмите трябва да имат систематичен начин за идентифициране на ключовите области. Това изисква постоянно внимание от страна на мениджмънта за постигане на по-високи резултати. Целта на настоящото изследване е да се представят теоретични и практически аспекти по отношение на основните фактори за успех, влияещи върху управлението на риска в организацията. За да се даде адекватна оценка на факторите за успех при управление на риска, е проведено анкетно проучване сред фирми от сферата на търговията, реализиращи дейността си във Велико Търново.

Ключови думи: управление на риска, фактори за успех.

Keywords: risk management, success factors.

JEL: M10.

Увод

Рискът се развива в ситуация, която може не само да доведе до отрицателни резултати, но също така и до положителен ефект върху оперативните и финансовите цели на фирмата. Поемайки риск, фирмите се стремят към големи икономически резултати. Следователно те имат за цел да идентифицират, да анализират и контролират причините и последиците от риска, за да постигат положителни резултати в дейността си. Една от възможните дефиниции за риска го определя като вероятност за постигане на желания резултат или вероятност за несъвпадане на прогнозния резултат с фактическия [18].

Същевременно, ако стопанският риск бе свързан само с отрицателни резултати, то как може да се обясни готовността за поемане на риск? От гледна точка на предприемачеството, поемането на риск следва да е съчетано умело с отговорността пред бизнес партньорите, работниците, семейството и др. [9].

Независимо от възможните загуби съществува и мощен стимул – очакването за повишена печалба, характерно за предприемаческия подход [3].

В случай на успех най-рисковите бизнес-проекти по правило са и най-печеливши [4].

Днес организациите стигат до извода, че дори минималните рискове поради взаимодействието с други събития, могат да причинят значителни щети [11].

Основната цел на мениджмънта на всяка фирма е желанието за постигане на успех. За постигане на стабилно управление е необходимо идентифициране на тези факторите, които улесняват ефективното й функциониране. Това изисква постоянно внимание от страна на мениджмънта за постигане на по-високи резултати.

Значимостта на проблемите, свързани с ключовите фактори за успех при управление на риска са обект на изследване от много световни учени и анализатори. Сред тях бихме открили изследванията на D. Galorath [12], F. Hasanali [14], K.Wong [25], Prapawadee Na Ranong и Wariya Phuenngam [20], P. Ifinedo [17] и други.

Целта на настоящото изследване е да се представят теоретични и практически аспекти по отношение на основните фактори за успех, влияещи върху управлението на риска в организацията.

Задача на разработката е да се представят различни виждания на някои основни фактори за успех във фирмата. Направено е проучване сред фирми от сферата на търговията във Велико Търново относно тяхното виждане за основни фактори за успех при управление на риска.

1. Виждания за ключови фактори за успех

Концепцията за ключови фактори за успех е въведена през 1961 г. от D. Ronald [21]. Той използва горепосочената концепция, за да идентифицира информацията, която е необходима за изпълнение на управленските задължения. Според него, информационната система на фирмата трябва да се съсредоточи върху „факторите за успех“. Ключовите фактори за успех са тези, които позволяват на дадена организация да се открие от своите конкуренти и да установи стабилни отношения на пазара, върху който тя работи [15].

Съществуват четири възможни интерпретации на ключовите фактори за успех [16]:

- описание на ключовите ресурси, необходими за постигане на успех на даден пазар;
- характеристики на организацията;

- механизъм, насочен към изостряне на възприятието на мениджърите за организацията.

Разбирането за основни фактори за успех дава възможност на фирмата да успее да влезе в даден пазар, да намери своята позиция сред другите фирми и успешно да комбинира създаването на стойност с намаляване на разходите [19].

Факторите за успех на дадена индустрия осигуряват възможност за създаване на конкурентни предимства. Според него, за да оцелее на пазара и да се развива, фирмата трябва да отговаря на два критерия: да предложи продукт/услуга, която съответства на търсенето и да издържи на конкуренцията [13].

Фактори за успех при управление на риска са: грижа за клиента, маркетинг и дистрибуция, финанси, управление на човешките ресурси, технология и производство [22].

Други такива фактори се явяват технологията, производството, маркетингът, дистрибуцията и организационните умения [24].

В специализираната литература се посочват четири възможни източника на фактори за успех за управление на риска [10]:

- собствените и специфичните условия на фирмата, определени от нейната сфера на дейност;
- позицията на фирмата в даден сектор;
- предпочитанията на клиентите, икономическите и политическите фактори в държавата;
- настоящи организационни фактори, чието значение зависи от ситуацията.

Трябва да се има предвид фактът, че факторите не са статични. Те са по-скоро променливи и зависят от ситуацията и конкретната точка, в която се намира фирмата.

Подчертава се, че при идентифициране на факторите за успех, първо трябва да се идентифицира сектора, в който работи фирмата. На второ място е необходимо да се направи списък с факторите, а на трето – да се определят силните и слаби страни на фирмата [23]. Това дава възможност да се определят областите на дейност на мениджъра за изпълнение мисията на организацията.

В практиката изследвания за ключови фактори за успех се извършват от гледна точка на финансовата индустрия за управление на риска. За оценка на факторите се посочват степената на важност на всеки от тях. Списъкът от фактора за успех служи като предложение за извършване на изследване от конкретна организация. Това е важно за предприемане на ефективни процедури за управление на риска. Посочват се следните седем фактори за успех [20]:

- *Подкрепа от висшето ръководство*

Подкрепата от мениджмънта влияе върху нивото на успех на фирмата. Това включва широк спектър от дейности, като разработване на процедури, включващи етап на инициране, програми за обучение, управлението на качеството и др. Когато организацията е в състояние на дисбаланс и неравновесие, сътрудниците са в търсене на нова точка на равновесие, свързани с изменение на своите възгледи и действия. Положителните резултати ще дойдат вследствие на техните знания, умения и усилия [6].

- *Комуникация*

Повечето фирми приемат, че добрата комуникация е изключително важна. Вътрешната комуникация трябва да подкрепя стратегията и да подобрява бизнес процесите. Комуникацията играе важна роля в намаляване на риска. Процесът на комуникация дава възможност на служителите да разберат своите роли и отговорности. Преди всичко комуникационния мениджмънт е важен, тъй като при осъществяването му ще можем да помогнем за формиране на добър имидж на организацията, която управляваме [7]. Комплексната и добре планираната комуникативна стратегия позволява да се увеличи индивидуалният ефект на всеки един от елементите на комуникация при тяхното съвместно използване [2].

- *Култура*

Тя се състои от модели на ценности, идеи, мисли и чувства които са важни фактори за оформяне на поведението. Културата е набор от основни убеждения, които, влияят на действията и комуникацията на служителите. Тя е ключов фактор за обмяна на опит и добри практики в рамките на организацията. Следователно управлението на риска изисква комбинация от няколко култури, които превръщат фирмата в сплотена и единна система. Въздействието на различни вътрешни и външни променливи върху дейността на организацията и необходимостта от непрекъснато решаване на проблеми, принуждават организациите да търсят възможности за обединяване на персонала. В съвременните условия това трудно може да стане с административни средства. Това може да стане посредством организационната култура [5].

- *Организационна структура*

Тя трябва да включва модел на взаимоотношения, авторитет и комуникация. Те посочват, че структурата се състои от официални линии на власт, комуникация и информация. Така организационната структура служи за разпределяне на задачи и ресурси и осигурява средство за координация. Организационната структура предоставя правомощие за начина, по който служи-

телите работят. Чрез нея се дават насоки и подкрепа на служителите за работа в екип.

– *Обучение*

Днес почти всички компании осигуряват обучение на своите служители. Методите за обучение, използвани от фирмите могат да бъдат класифицирани според два метода. Първият е обучение на работното място, което осигурява индивидуална инструкция, коучинг, ротация в работата и стаж. Вторият метод е обучение извън фирмата. Успехът на обучителната програма се влияе от следните фактори: високо качество за обучение; менторска програма по време на курса; висока степен на интерактивно обучение; мотивация по време на курса. Целта е да се подобрят знанията, уменията и нагласите им. Това води до увеличаване доверието, мотивацията и удовлетворението от работа.

– *Информационни технологии*

Информационните технологии се отнасят за всички аспекти на бизнес процесите, включително достъп до обща инфраструктура, състояща се от знания, човешки ресурси, основни умения, разпределение на ресурсите, управление на изпълнението, комуникационна поддръжка. По този начин може да създаде връзка между управлението на риска и фирмените резултати. Чрез информационните инструменти се събират данни, използвани в миналото, за да могат фирмите да се научат от опита. Това позволява да се избягва повтарянето на едни и същи грешки.

– *Доверие*

Доверието е важно, поради силното желание да се разбере как да се създаде ефективно сътрудничество в рамките на фирмата. Поради това то е от ключово значение, защото дава възможност за сътрудничество. Доверието увеличава работните взаимоотношения, укрепва партньорските роли и желанието на различните заинтересовани страни да си сътрудничат. Чрез изграждане на междуличностни отношения могат да се постигнат добри резултати в съвместната работа. Подобряването на междуличностните взаимоотношения е ключова стъпка, когато е предназначена да се управлява чрез хората [8].

Посочените фактори за успех са основа за провеждане на изследвания и тестване доколкото те ще бъдат потвърдени от организациите.

2. Методи и резултати на изследване

Настоящата статия е реализирана с помощта на изследователските методи – теоретичен и сравнителен анализ, анкетно проучване. За да се даде адекватна оценка на факторите за успех при управление на риска е проведено анкетно проучване сред фирми от сферата на търговията, реализиращи дейността си във Велико Търново. Целта е да се тества доколко те ще бъдат потвърдени от организациите в нашето изследване. Резултатите са представени на фиг. 1.



Фиг. 1. Фактори за ефективно управление на риска във фирми от сферата на търговията във Велико Търново

Резултатите показват, че ключовите фактори за успех за повечето от анкетиранияте фирми са:

- подкрепа от ръководството (отн. дял 40%);
- комуникация (отн. дял 40%);

- култура (отн. дял 40%);
- доверие (отн. дял 40%);
- организационна структура (отн. дял 20%);
- обучение (отн. дял 20%).

Прави впечатление, че нито една фирма не е посочила като фактор за успех информационните технологии.

От направеният литературен обзор на ключови фактори за успех, за целта на изследването, включваме и други фактори като: определяне на силните и слаби страни на фирмата, предлагане на продукти или услуги според тър-

сенето, компетентност на персонала, финанси, маркетинг и дистрибуция, роли и отговорности, поуки от минал опит. За целта е проведена е втора анкета сред същите фирми по отношение на факторите, които считат, че са важни за дейността им и имат ключово значение. Резултатите са представени на фиг. 2.



Фиг. 2. Други фактори за ефективно управление на риска във фирми от сферата на търговията във Велико Търново

По-голяма част от организационните единици твърдят, че при управление на риска ключовите фактори за успех се явяват определяне на силните и слаби страни на фирмата (100%). На второ място се посочват компетентността на персонала (отн. дял 80%) и финансите като фактор за успех (отн. дял 80%). На трето място – с отн. дял 60% са анкетираните, които смятат, че фактори за успех са: предлагане на продукти или услуги според търсенето; роли и отговорности; поуки от минал опит.

Прави впечатление, че нито една фирма не е посочила като фактор за успех маркетинг и дистрибуция.

Съществуват и групи фактори, влияещи конкретно както върху процеса на вземане на рискови решения, така и върху избора на подход за управление на риска. Те са следните: [1]

1. Личностни фактори. Към тази група се отнасят: мотивация за успех и локализация на контрола;
2. Демографски характеристики. Тук се допуска възможно влияние на някои основни демографски характеристики на личността в процеса на вземане на решения. Пол, възраст, образование и социален статус преди започване на дейността, се разглеждат като потенциални фактори, обуславящи рисково поведение;

3. Когнитивни фактори. Приема се, че вътрешните убеждения и възприятия в решаваща степен предопределят индивидуалното поведение в условия на риск. Тук се включват: минал опит, самоувереност и репрезентативност на възприятието;

4. Ситуационни фактори. Проявлението на ситуационните фактори поражда неопределеност, при което са налице определени възможности за получаване на печалба или за реализиране на загуби. Тези фактори се разглеждат като външни за организацията (действия на конкуренти, промени във вкусове на потребители, нормативна уредба, намеса на държавата и др.).

Чрез посочените групи фактори – личностни, демографски, когнитивни и ситуационни се допуска, че процесът на вземане на рисково решение е опосредстван от две индивидуални характеристики – склонност към риск и възприемане на риск.

Заклучение

Въз основа на научните изследвания, допринасящи за развитието на знанията и уменията в областта на управлението на риска, са предста-

вени аспекти на някои основни фактори, които влияят върху успеха на фирмите.

Извършеното проучване сред фирми от сферата на търговията показва, че има много критични фактори за успех. Обобщавайки факторите, с най-голям относителен дял са следните групи фактори:

1. определяне на силните и слаби страни на фирмата;
2. компетентността на персонала и финансите;
3. предлагане на продукти или услуги според търсенето; роли и отговорности; поуки от минал опит;
4. комуникация, култура и доверие;
5. организационна структура и обучение;
6. информационните технологии, маркетинг и дистрибуция.

Идентифицирането им трябва да бъде една от основните задачи при управление на всяка фирма, защото тези фактори определят областите за вземане на стратегически решения.

За успешно управление на риска е необходимо идентифицирането на набор от фактори за успех и съчетаването им за осигуряване на конкурентна позиция. По този начин могат да бъдат определени по-широк кръг от фактори за успех в дадена организация или сектор.

Литература

1. Александро̀ва, М. *Капиталово бюджетирание*. Унив. изд. „Стопанство”, 2011.
2. Иванова, М. *PR и мястото им в интегрираните комуникации*. Сп. Медии и комуникации на 21. век. бр. 1. 2017. Унив. изд. „Св. св. Кирил и Методий”. стр. 121.
3. Каменов, К., Памукчиев, М., Дилков, Ц. *Управление на риска*. Акад. изд. „Д. А. Ценов”. Свищов. 2000. стр. 151–152.
4. Маринов, Г., Велев, М., Гераскова, О. *Предприемачество*. Изд. Тракия-М. 2000.
5. Пенчева, И. *Организационно поведение*. В. Търново. 2007. стр. 188.
6. Пенчев, П. *Организационно развитие*. Абагар. В. Търново. 2008. стр. 13, 32.
7. Пенчева, П. *Communication management – or how to manage communication in organization*. Сборник с научни изследвания от годишната конференция „Развитие на българската и европейската икономики – предизвикателства и възможности”. том 1. 28–29.09.2017. В. Търново. Унив. изд. „Св. св. Кирил и Методий”. стр. 204.
8. Стоянов, И. *Leadership roles and interpersonal relationships – relationship and importance for the organization*. Сборник с научни изследвания от годишната конференция „Развитие на българската и европейската икономики – предизвикателства и възможности”. том 1. 28–29.09.2017. В. Търново. Унив. изд. „Св. св. Кирил и Методий”, стр. 211–212.
9. Христова, В. *Предприемачество*. Теоретични основи и практически умения. Изд. Абагар. В. Търново. стр. 19.
10. Bartes, F., Strzednicki, A. *Walka konkurencyjna przedsiębiorstw*. C.H. Beck. Warszawa. 2003.
11. Ciocoiu, C., Dobrea, R. *The role of standardization in improving the effectiveness of integrated risk management*. In: Nota, G. (ed.) *Advances in Risk Management*. Intech Open Access Publishers. Croatia. 2010.
12. Galorath, D. *Risk Management Success Factors*. PM World Today. vol. 8(11). 2006.
13. *PMWorld Library*. [<http://www.pmforum.org>].
14. Grant, R. *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Blackwell. Malden, MA. 1998.
15. Hasanali, F. *Critical success factors of knowledge management*. 2002. [http://providersedge.com/docs/km_articles/critical_success_factors_of_km.pdf].
16. Dirks P., Wijn M. *Strategic Control: Meshing Critical success Factors with the Balanced Scorecard*. Long Range Planning. 35. 2002. pp. 407–427.
17. Ellegard, C., Grunert, K. *The Concept of Key Success Factors: Theory and Method*. In Baker, M. (ed.) *Perspectives on Marketing Management*. Wiley, Chichester. 1993. pp. 245–274.
18. Ifinedo, P. *Impacts of business vision, top management support, and external expertise on ERP success*. Business Process Management Journal. vol. 14(4). 2008. pp. 551–568.
19. Kahneman D., Lovallo, D. *Timid choices and bold forecast: A cognitive perspective in risk taking*. Management Science, vol. 39. 1993. pp. 17–31.
20. Ketelhohn, W. *What is a key success factor?* European Management Journal. 16 (3). 1998. pp. 335–340.
21. Ranong, P., Phuenngam, W. *Critical Success Factors for effective risk management procedures in financial industries*, 2009. p. 15-22; [<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:233985/fulltext01>].
22. Ronald, D. *Management Information Crisis*. Harvard Business Review. September–October. 1961. p. 111.
23. Oblój, K. *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. PWE. Warszawa. 2001.
24. Strategor. *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*. PWE. Warszawa. 2000.
25. Thompson, A., Strickland, A. *Strategic management. Concept and Case*. Irwin Homewood III. Boston, MA. 1993.
26. Wong, K. *Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises*. Industrial Management & Data Systems. vol. 105(3). 2005. pp. 261–279.

RISK MANAGEMENT IN THE COMPANY – MAJOR FACTORS OF SUCCESS

Daniela Yordanova

St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Tarnovo, Veliko Tarnovo, Bulgaria

Abstract

The main objective of each organization's management is to succeed. Success factors are the resources, competence and qualifications of staff that create a competitive edge in a given market. In order to achieve stable governance, it is necessary to identify these factors. Companies must have a systematic way of identifying key areas. This requires constant management attention to achieve higher results. The aim of this study is to present the theoretical aspects of the key success factors influencing risk management in organizations. In order to give an adequate assessment of the risk management success factors, a survey was conducted among the companies in the field of trade operating in Veliko Tarnovo.