

**СТРАТЕГИЯ  
ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА  
В ОТБРАНИТЕЛНИТЕ ПРОГРАМИ  
НА МИНИСТЕРСТВОТО НА ОТБРАНАТА,  
СТРУКТУРИТЕ НА ПРЯКО ПОДЧИНЕНИЕ НА  
МИНИСТЪРА НА ОТБРАНАТА И БЪЛГАРСКАТА  
АРМИЯ**

Под методическото ръководство на д-р Добромир Тотев, постоянен секретар на отбраната

**Авторски колектив:** ръководител – полковник Иван Бечев, заместник-директор на дирекция “Планиране, програмиране и бюджет”; полковник Петър Петров, държавен експерт; Елена Тимева и Андон Бакърджиев, главни експерти от отдел „Програмиране на отбранителните ресурси”.

Основание за разработване на Стратегията за управление на риска в отбранителните програми на МО, структурите на пряко подчинение на министъра на отбраната и БА: “Закон за финансово управление и контрол в публичния сектор”, „Доктрина за финансово осигуряване” (НП-8) и „Ръководство за планиране, програмиране, бюджетиране, изпълнение и отчет на отбранителните програми в МО, структурите на пряко подчинение на министъра на отбраната и БА”.

**Стратегията е въведена със Заповед на министъра на отбраната: ОХ-554 / 13.08.2015 г.**

**Отговорна структура за разработване и поддържане на документа:** дирекция „Планиране, програмиране и бюджет” - МО.

**Таблица за внесени промени:**

Дата за внасяне на промените	Дата на приемане на промените	Дата за влизане в сила на промените	Отговорник за внесената промяна

## **СЪДЪРЖАНИЕ:**

<b>1. Въведение</b>	<b>4</b>
<b>2. Цел и обхват на Стратегията</b>	<b>4</b>
<b>3. Организиране на процеса за управление на риска в отбранителните програми</b>	<b>5</b>
3.1. Съдържание на процеса за управление на риска в отбранителните програми	5
3.2. Фактори, влияещи върху изпълнението на отбранителните програми и водещи до поява на рискове	7
3.3. Участници, органи и отговорности за управление на риска в отбранителните програми	7
<b>4. Етапи на процеса за управление на риска в отбранителните програми</b>	<b>9</b>
4.1. Първи етап „Идентифициране на рисковете”	9
4.2. Втори етап „Анализ и оценка на рисковете”	11
4.3. Трети етап „Противодействие на значимите рискове”	16
4.4. Четвърти етап „Наблюдение, документиране и докладване на резултатите от управлението на риска в отбранителните програми”	19

## **1. ВЪВЕДЕНИЕ**

Управлението на риска представлява управленска дейност, оказваща влияние върху реализирането на организационните цели и проекти, и подпомагаща ръководителите при вземане на обосновани и рационални решения.

Съгласно съвременните разбирания в областта на мениджмънта управлението на риска представлява част от цялостното управление на организацията и структурата. То не е отделна функция, а е елемент от процеса на организационно планиране и изпълнение на предварително поставените цели, приоритети и задачи.

В тази връзка управлението на риска в отбранителните програми представлява структуриран процес, в рамките на който съществуващите рискове за изпълнението на целите на отбранителните програми в Министерството на отбраната (МО), структурите на пряко подчинение на министъра на отбраната и Българската армия (БА) се идентифицират, анализират, оценяват, планират и наблюдават с помощта на интуитивни, интуитивно-научни и научни методи. За противодействие срещу значимите рискове в отбранителните програми се дефинират, избират и прилагат ефективни дейности, целящи снижаване до приемливи нива на степените за влияние и вероятност за проявление.

Необходимостта от процес на управление на риска в отбранителните програми в рамките на Интегрираната система за управление на ресурсите за отбрана се налага от наличието на много на брой, разнообразни по своята същност и значими по мащаби рискови събития, произтичащи от характера на целите, дейностите, проектите и структурите, включени в отбранителните програми на МО, структурите на пряко подчинение на министъра на отбраната и БА.

Управлението на риска представлява инструмент, подпомагащ управлението на ресурсите за отбрана и успешното изпълнение на отбранителните програми. Неговата ефективност се определя от нивото на организираност, задълбочеността, изчерпателността и качеството на изпълняваните процедури, както и подготовката на ръководния и експертния състав.

Основните параметри на рисковете в отбранителните програми са:

- вероятност за проявление;
- влияние;
- време за проявление;
- вероятни причини за проявление (спусъци).

Оценката на рисковете в отбранителните програми е комплексна и включва едновременно оценяване на всички параметри.

Управлението на риска в отбранителните програми включва всички рискови области при планиране, програмиране, бюджетиране, отчет и изпълнение на отбранителните програми и дейностите на структурите в МО.

## **2. ЦЕЛ И ОБХВАТ НА СТРАТЕГИЯТА**

Стратегията за управление на риска в отбранителните програми на МО, структурите на пряко подчинение на министъра на отбраната и БА е разработена в съответствие с изискванията на Закон за финансовото управление и контрол в публичния сектор, Методически насоки по елементите на финансовото управление и контрол и Насоки на министъра на финансите за въвеждане на управление на риска в организациите от публичния сектор, Доктрина за финансово осигуряване (НП-8), Ръководство за планиране, програмиране, бюджетиране, изпълнение и отчет на отбранителните програми в МО, структурите на пряко подчинение на министъра на отбраната и БА”.

Целта на Стратегията за управление на риска е да дефинира процедурите, практиките и дейностите за управление на риска при изпълнение на отбранителните програми за качествено управление на ресурсите за отбрана.

Стратегията за управление на риска позволява да бъдат разработени процедури за идентифициране на рисковете, анализ, оценка, наблюдение, контрол и докладване на значимите рискове на съответните нива от програмната структура.

Фактори от които зависи ефективността на процеса на управление на риска в отбранителните програми са:

- организационна политика за управление на риска;
- навременна подготовка на вътрешноведомствени документи за управление на риска;
- подготвени програмни екипи и екипи за управление на риска.

Стратегията за управление на риска обхваща управлението на риска в отбранителните програми и включва:

- етапи на процеса на управление на риска и тяхното съдържание;
- участници в процеса на управление на риска и техните правомощия и отговорности;
- подходи и методи за организиране и изпълнение на дейностите от етапите на процеса на управление на риска;
- ред и съдържание на документите, разработвани за управление на риска и сроковете за тяхното утвърждаване и изпълнение.

### **3. ОРГАНИЗИРАНЕ НА ПРОЦЕСА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ОТБРАНИТЕЛНИТЕ ПРОГРАМИ**

#### **3.1. Съдържание на процеса за управление на риска в отбранителните програми**

Определение за „риск” - Риск е възможността да настъпи събитие, което ще повлияе върху постигане на приетите (планираните) цели на структурата (организацията). Рискът се измерва с неговото влияние и вероятност за проявление.

Управлението на риска е процесът по идентифициране, анализ, оценяване, мониторинг, противодействие и докладване на рисковете, които могат да повлияят върху постигане на целите на организацията и въвеждането на необходимите контролни дейности, с цел ограничаване на рисковете до едно приемливо равнище.

Управлението на риска в отбранителните програми (структурите) е динамичен процес, който следва да осигурява добро разбиране на потенциалните заплахи, действия или събития, които могат положително или отрицателно да повлияят на способността на отбранителната програма (структурата) да постигне своите цели и планирани дейности.

Управлението на риска е задължителна част от мениджмънта на отбраната и управлението на ресурсите за отбрана и е ключова дейност, допринасяща за постигане на целите на отбранителната програма.

Основна предпоставка за ефективното управление на риска е определянето на ясни, измерими цели и тяхното разбиране. Правилното управление на риска е невъзможно да бъде извършено, ако в отбранителната програма (структурата) не е въведен адекватен процес на целеполагане. Целите трябва да бъдат утвърдени от ръководителите на отбранителни програми и се постигат чрез изпълнението на конкретни дейности и задачи в определени срокове.

Целите са:

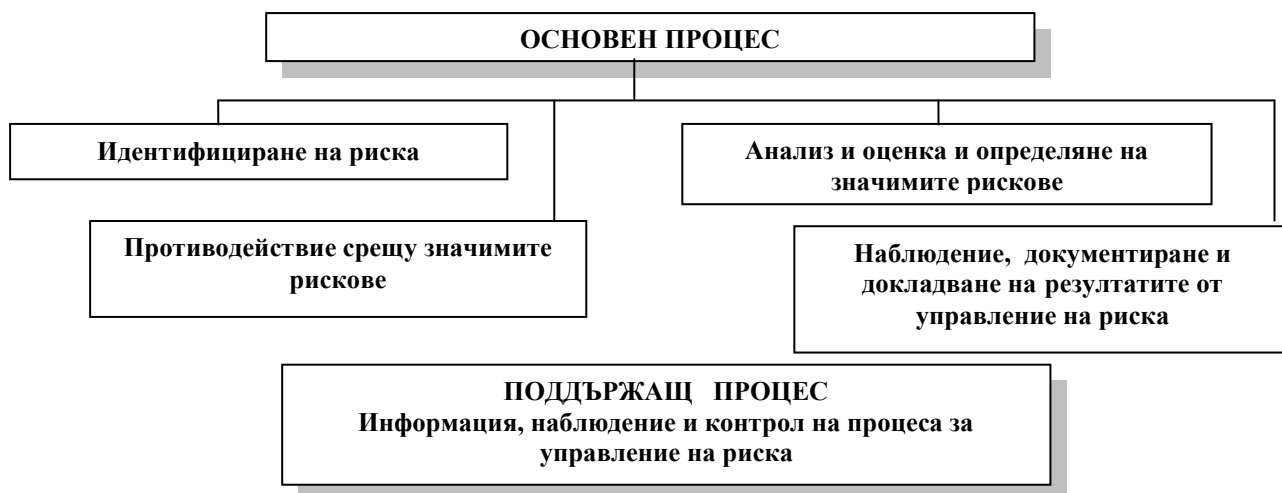
- стратегическа цел на отбранителната политика на Министерство на отбраната;
- основни цели на политиките в сектор „Отбрана”;
- главни и допълнителни (спомагателни или поддържащи) цели на отбранителните програми.

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

Въвеждането на управлението на риска осигурява на ръководителите достатъчно предварителна информация за потенциалните събития, застрашаващи целите и за дейностите за противодействие за намаляване на негативното им влияние и вероятността за проявлението им.

Процесът за управление на риска в МО, структурите на пряко подчинение на министъра на отбраната и БА включва:

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



Фиг. 1 Съдържание на процеса за управление на риска

При прилагане на етапите и практиките на процеса на управление на риска се използва смесен подход, включващ централизирания и децентрализирания подход на различните нива на програмната структура. Прилагането на смесения подход, изисква непрекъснато повишаване на подготовката на експертите, участващи в процеса.

При управлението на риска до ниво основна програма се прилага децентрализиран подход. Във всяка отбранителна програма (структура) индивидуално се изпълняват дейностите от етапите за управление на риска, въз основа на Указанията на министъра на отбраната за програмиране и указанията на ръководителя на отбранителната програма.

При управлението на риска в Министерство на отбраната се прилага централизиран подход. При него резултатите се включват в обобщена карта на рисковете, обобщен риск регистър и обобщен План за управление на риска в отбранителните програми.

### **3.2. Фактори, влияещи върху изпълнението на отбранителните програми и водещи до поява на рискове**

Факторите, които влияят върху изпълнението на отбранителните програми (структурите) и върху постигането на планираните цели, приоритети и задачи са разпределени в три основни групи:

- Външни фактори за МО - влияят косвено върху изпълнението на отбранителните програми. Те могат да бъдат: военно - политически; икономически; правно-нормативни; ниво на научно-техническото развитие; свързани с опазване на околната среда и др.

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

- Вътрешни фактори за МО - влияят пряко върху изпълнението на отбранителните програми. Те са: разпределението на бюджета на МО по направления на разходите; нивото на бюджета на МО като процент от brutния вътрешен продукт (БВП); нивото на капиталовите разходи; програмната структура; необходимите отбранителни способности на ВС; утвърдените приоритети за МО; поетите ангажменти към НАТО и ЕС; декларирани сили и способности за НАТО и ОПСО на ЕС; участващи формирования от ВС в операции и мисии извън територията на страната; видове осигурявания и поддръжки; инфраструктура; обучение и капацитет на личния състав и др.

- Вътрешните фактори за отбранителните програми (структури) са следните: командване и управление; структура на военните формирования; инфраструктура; видове осигурявания и поддръжки; приета програмна структура; капацитет на програмните екипи; системи за комуникационно-информационно осигуряване и др.

### **3.3. Участници, органи и отговорности за управление на риска в отбранителните програми**

В процеса на управление на риска участват:

В Министерство на отбраната:

- Програмен съвет към министъра на отбраната;
- Комитет за управление на риска в отбранителните програми на МО, структурите на пряко подчинение на министъра на отбраната и БА;
- Дирекция „Планиране, програмиране и бюджет”.

В отбранителните програми:

- ръководители на отбранителни програми;
- програмни екипи;
- екипи за управление на риска в отбранителните програми.

Програмния съвет към министъра на отбраната ръководи процеса на управление на риска, като обсъжда и предлага на министъра на отбраната за утвърждаване „План за управление на риска в отбранителните програми на МО, структурите на пряко подчинение и БА” с „Риск-регистър на значимите рискове” и „Карта на значимите рискове”.

Програмния съвет обсъжда и предлага на министъра на отбраната периодични Доклади (годишен, шестмесечен и деветмесечен) за резултатите от управлението на риска в отбранителните програми. Приема и обсъжда ежесмесечни информации за “Изменение на нивата на значимите рискове в отбранителните програми на МО и влиянието им върху изпълнението на целите, приоритетите и задачите”.

Директорът на дирекция „Планиране, програмиране и бюджет” непосредствено организира, планира, координира и контролира дейностите по управление на риска в МО и в отбранителните програми на МО, структурите на пряко подчинение на министъра на отбраната и БА.

Комитета за управление на риска отговаря за:

- Координация на въпросите, свързани с управлението на риска в отбранителните програми (структурите);
- Управление на значимите рискове за МО;
- Подготовката на длъжностите лица (експертите) от екипите за управление на риска в отбранителните програми;
- Съгласува методите и подходите за управление на риска в МО в отбранителните програми (структурите);
- Подготовката на всички документи по управление на риска в отбранителните програми и внасянето им в Програмен съвет към министъра на отбраната.

Ръководителите на отбранителни програми (структури) са отговорни за организиране, планиране, координиране и контролиране на дейностите по управление на риска.

Органите за управление на риска се формират със заповеди на министъра на отбраната за състава и структурата на Комитета за управление на риска в отбранителните програми на МО, структурите на пряко подчинение на министъра на отбраната и БА и за състава и структурата на екипите за управление на риска в основните програми и програмите на МО, структурите на пряко подчинение на министъра на отбраната и БА.

Органите за управление на риска в отбранителните програми се формират със заповеди (разпореждания, възлагане на допълнителни отговорности) на ръководителите на структури и включват състава и структурата на екипите за управление на риска на всички подчинени нива от програмната структура.

Комитетът за управление на риска в отбранителните програми на МО осъществява постоянен мониторинг, контрол и докладване за процеса на управление на риска в отбранителните програми на МО, структурите на пряко подчинение на министъра на отбраната и БА. Председателят на Комитета внася на заседания на Програмния съвет към министъра на отбраната годишния план за управление на риска и периодичните доклади за резултатите от управлението на риска в отбранителните програми.

Екипите за управление на риска включват в състава си ръководител на екипа, секретар и членове (броя на членовете е в зависимост от състава на отбранителната програма). Екипите трябва да отговарят на следните условия:

- да бъдат съставени от експерти, които да имат познания (да работят) в структури, отговорни за поддържане/изграждане на отбранителни способности по приетите в НАТО области и елементи на отбранителните способности или да работят в различни области и дейности на отбранителната програма;
- да могат да формират решения в областта на управление на риска и да ги предлагат на ръководителите на отбранителни програми;
- по възможност екипът за управление на риска в отбранителната програма да не включва членове на програмния екип.



## 4. ЕТАПИ НА ПРОЦЕСА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ОТБРАНИТЕЛНИТЕ ПРОГРАМИ

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

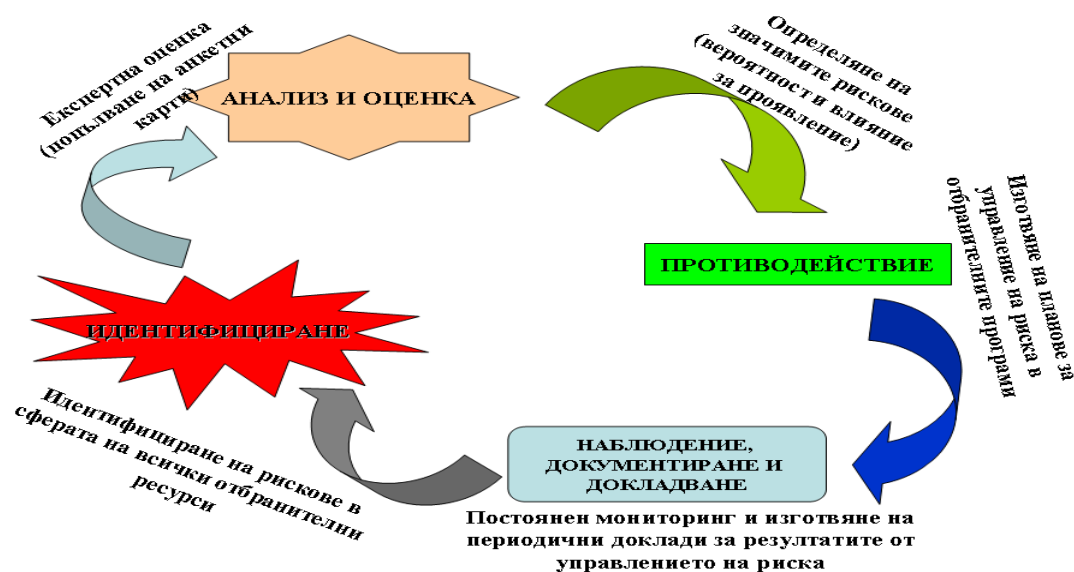


Схема 1 - „Етапи на процеса за управление на риска”

Редът за работа на екипите за управление на риска през етапите на процеса и съдържанието на документите подробно са посочени по стъпки и с примери в разработеното „Методическо пособие за разработване на документи по управление на риска в отбранителните програми на МО”.

### 4.1. Първи етап „Идентифициране на рисковете”

Идентифицирането на риска в отбранителните програми представлява първи етап от процеса на неговото управление. Изразява се в прилагане на разнообразни техники за откриване, дефиниране и документиране на възможните области на несигурност, неопределеност или промяна по отношение изпълнението на отбранителните програми.

Идентифицирането на риска се заключава в разкриване и дефиниране на рисковете, които могат да окажат влияние върху постигане на целите, приоритетите и задачите на програмата. Идентифицирането на рисковете в отбранителните програми започва по време на разработването на програмните меморандуми на всички нива от програмната структура. Програмните екипи при планиране на ресурсите за отбрана в меморандумите на отбранителните програми разкриват и идентифицират възможни рискове, които дават отражение върху отбранителната програма.

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

Неидентифицирани рискове в отбранителните програми не могат да се управляват. Органите (екипите) за управление на риска са длъжни да идентифицират всички възможни рискове, които могат да окажат влияние или да доведат до неизпълнение на определени цели, задачи и приоритети в отбранителните програми.

Последователността при идентифициране на рисковете е следната:

- определяне на експерти за идентифициране на рисковете в отбранителните програми.

Основна роля при идентифициране на рисковете имат програмните екипи, които планират ресурсите за отбрана в програмните меморандуми. Допълнително е необходимо да се определят експерти, които ще вземат участие при идентифициране на рисковете.

Препоръчително е експертите да имат познания (да работят) в структури, отговорни за поддържане/изграждане на отбранителни способности по приетите в НАТО области от способности или по елементите на отбранителната способност.

Отбранителните програми, които не поддържат/изграждат отбранителни способности е необходимо да привличат експерти за идентифициране на рисковете по дейностите и задачите на програмата.

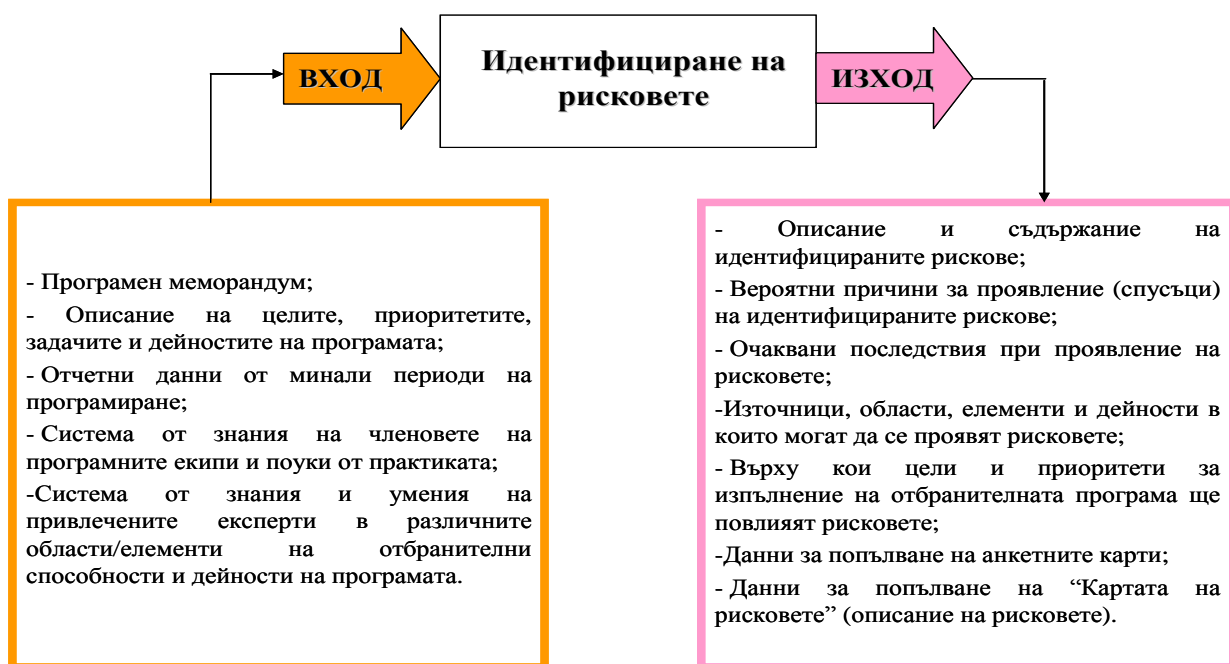
Практиката е доказала, че колкото повече области (дейности, задачи) се изпълняват в отбранителната програма, толкова идентифицираните рискове ще бъдат по-голям брой. Няма ограничение за броя на идентифицираните рискове.

- идентифициране на рисковете в отбранителната програма.

Експертите участващи в процеса на идентифициране на рисковете, трябва точно да определят рискове в съответната област, елемент, дейност (задача) на отбранителната програма, които биха застрашили изпълнението на целите, приоритетите или задачите на програмата.

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

Входни и изходни данни при идентифициране на рисковете в отбранителните програми:



**Схема 2** - „Входни и изходни данни при идентифициране на рисковете”

- разработване и попълване на индивидуална анкетна карта.

Ръководителят на екипа за управление на риска в отбранителната програма определя експерти, които да отговарят за изготвяне на анкетните карти и обобщаване на резултатите.

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

За попълване на анкетните карти е необходимо:

- Да бъдат предварително подготвени анкетни карти включващи всички идентифицирани рискове за отбранителната програма;

- При идентифициране на голям брой рискове за отбранителната програма се допуска тези рискове да бъдат групирани по определените области и категории. В този случай анкетните карти трябва да включват идентифицираните рискове, подготвени по области;

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

- Всеки риск е необходимо да получи ранг;

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

- обобщаване на резултатите от индивидуалните анкетни карти.

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

За идентифициране на рисковете се използват следните по-характерни методи:

- мозъчна атака - експертите идентифицират рискове във всяка област и категория, съгласно притежаваното ниво на компетенции и опит във своята област (дейност, в която работи);

- контролни карти - експертите идентифицират рисковете от предварително подготвени карти с източници на риска за специфични рискови области;

- интервюиране на експерти - провеждане на разговори с експерти, участвали в процеса на планиране, програмиране и бюджетиране за минали периоди;

- метод „Ринги - експертите от програмните екипи се разпределят по области, като техните резултати се сравняват с резултатите получени в екипа за управление на риска и се изготвя единна позиция. Този метод се приема като класически при идентифициране на рисковете;

- метод „Черна кутия” - за идентифициране на рисковете, предварително се изготвя въпросник на който експертите отговарят. За идентифицираните рискове се провежда обща дискусия по зададените въпроси от въпросника. Методът е по-малко приложим;

- метод „Синектика” - рисковете се идентифицират от една страна от ръководителя на екипа за управление на риска и от друга от експертите, след което се обсъждат и се формира общо мнение;

- „SWOT” анализ - анализа включва силните и слабите страни, благоприятните възможности и заплахите при изпълнение на отбранителните програми.

#### **4.2. Втори етап „Анализ и оценка на рисковете”**

Анализът на риска в отбранителните програми представлява систематичен процес, включващ изучаването на идентифицираните рискове, определяне на значимите рискове и взаимовръзките им с целите, приоритетите и задачите на програмата, изразяване на степента на влияние върху изпълнение на програмата, вероятността за проявление и размера на очакваните последствия за отбранителната програма.

В анализа и оценката на риска се определят:

- оценки за вероятност за проявление на рисковете;
- оценки за влияние на рисковете;
- най-общите дейности за противодействие на значимите рискове;
- влияние на значимите рискове върху реализирането на целите, приоритетите и задачите на отбранителните програми (структурите).

Основната задача през този етап е идентифицираните рискове да бъдат анализирани, оценени и определени значимите рискове, както и да се оцени как да се контролират рисковете и какво въздействие трябва да бъде оказано върху тях. Рисковете не могат да бъдат премахнати напълно, но могат да бъдат значително намалени чрез предприемане на подходящи действия. Необходимо е рисковете да се оценят чрез използване на два показателя - влияние и вероятност за проявление. Влиянието показва, какви са очакваните последствия (въздействието) от настъпване на събитието за постигането на целите на отбранителните програми (структурите), а вероятността за проявление характеризира предполагаемата честота за настъпване на неблагоприятното събитие.

Влияние - след възникване на риска, какво ще бъде въздействието му върху постигането на целите, приоритетите и задачите на отбранителните програми (структурите).

Нивата за влияние на риска са съгласно скалата в таблицата:

Оценка	Описание
Нисък	Несъществено
Среден	Умерено
Висок	Изключително голямо

Оценките за влияние на рисковете са следните:

Влияние	
Оценка	Степен
10-20	Ниско
21-30	Средно
31-40 и повече	Високо

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

Нивата за вероятност за проявление са съгласно скалата в таблицата:

Оценка	Описание
Ниска	Не е вероятно
Средна	Възможно
Висока	Почти сигурно

Оценките за вероятност за проявление на рисковете са следните:

Вероятност за проявление	
Оценка	Степен
10-20	Ниска
21-30	Средна
31-40 и повече	Висока

Общо ниво на риска - оценява се по два начина:

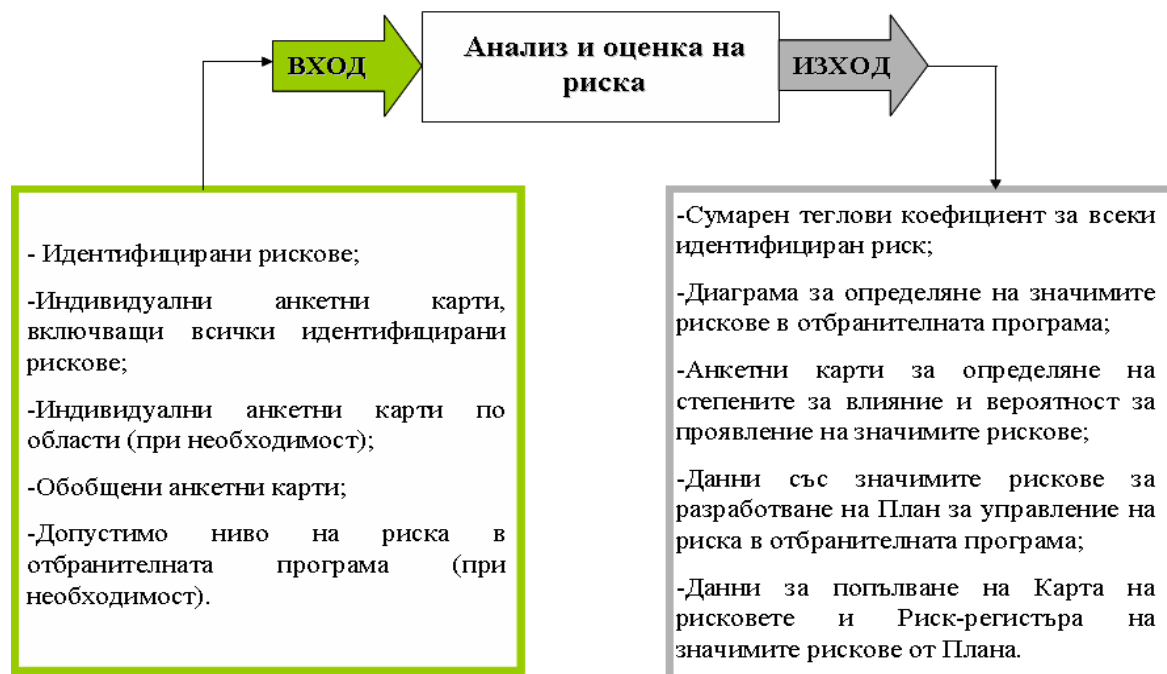
- общо ниво на риска получено от средноаритметичните теглови коефициенти на степените за влияние и вероятност за проявление:

Общо ниво на риска	
Оценка	Степен
10-20	Нисък риск
21-30	Среден риск
31-40 и повече	Висок риск

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

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

Входни и изходни данни при анализ и оценка на рисковете в отбранителните програми:



**Схема 3** - „Входни и изходни данни при анализ и оценка на риска”

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

- определяне на експерти за анализ и оценка на рисковете в отбранителните програми.

Препоръчително е експертите да имат познания (да работят) в структури, отговорни за поддържане/изграждане на отбранителни способности по приетите в НАТО области от способности или по елементите на отбранителната способност.

Отбранителните програми (структури), които не поддържат/изграждат отбранителни способности е необходимо да привличат експерти за анализ и оценка на рисковете по дейностите и задачите на програмата (структурата).

- определяне на сумарен теглови коефициент на идентифицираните рискове.

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

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

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

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

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

където:  $n$  - брой на идентифицираните рискове

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

- попълване на обобщена таблица с крайните теглови коефициенти на всички експерти.

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

- разработване на диаграма с резултатите от анализа и оценката на идентифицираните рискове и определяне на значимите рискове на отбранителната програма.

Екипът за управление на риска в отбранителната програма, разработва диаграма на която се нанасят сумарните теглови коефициенти. На диаграмата по хоризонталата се нанасят броя на идентифицираните рискове, а по вертикалата се нанасят получените сумарни теглови коефициенти за всеки идентифициран риск.

Определянето на значимите рискове в отбранителната програма се извършва чрез определяне и начертаване на „средна линия“, която е половината (50 %) от стойността на най-високия сумарен теглови коефициент.

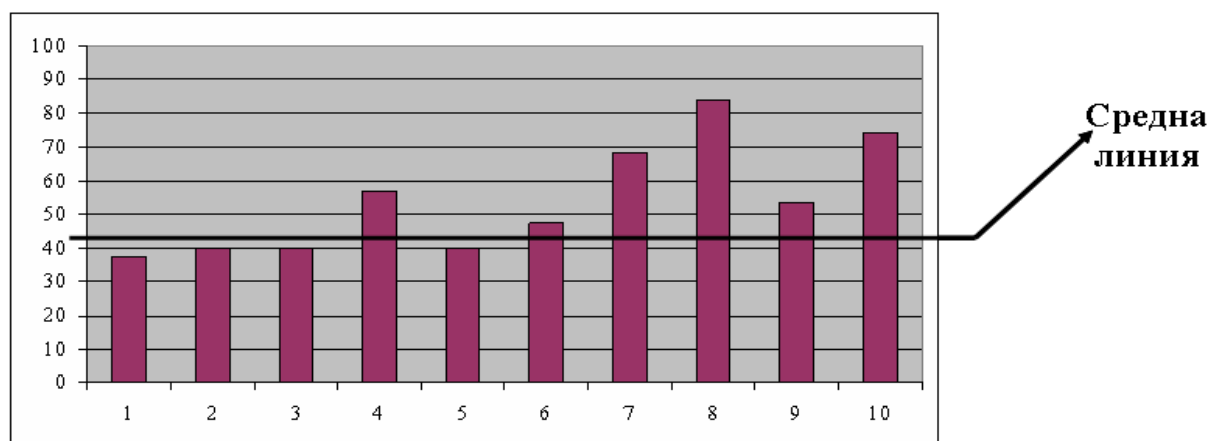


Схема 4 „Диаграма за определяне на значимите рискове”

Всички рискове, които са със сумарни теглови коефициенти над средната линия се определят като значими рискове за отбранителната програма (структурата). Тези значими рискове се включват в Плана за управление на риска на отбранителната програма, в Риск-регистър и в Карта на рисковете.

Останалите рискове, които са под средната линия са незначими за отбранителната програма (структурата), но подлежат на наблюдение защото на определен етап могат да повишат степените на влияние и вероятност за проявление. Тези рискове също се описват в Плана за управление на риска на отбранителната програма.

- разработване и попълване на анкетна карта за оценяване на степените на влияние и вероятност за проявление на определените за отбранителната програма значими рискове.

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

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

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

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

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

При определяне на значимите рискове за съответната отбранителна програма се анализират значимите рискове, определени в по-ниското програмно ниво и идентифицираните рискове от съответната отбранителна програма.

- попълване на матрица на риска със степените на влияние и вероятност за проявление.

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

<b>ВЕРОЯТНОСТ</b>	висока			
	средна			
	ниска			
		ниско	средно	високо
		<b>ВЛИЯНИЕ</b>		

**Схема 5 - „Матрица на риска”**

Значение на зоните в матрицата на риска са:

- Зелена зона - рискът е с ниски и средни степени на влияние и вероятност за проявление. Тези рискове трябва да бъдат наблюдавани, защото в определен момент могат да повишат степените си и да преминат в жълтата зона.

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

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

Методи и подходи за анализ и оценка на риска са:

- подробен и задълбочен анализ - позволява определяне на последствията за цялостното изпълнение на целите на отбранителната програма (структурата). Този метод се прилага за всички рискове, с цел да се определят онези от тях, които притежават високо влияние върху постигане на целите, приоритетите и задачите на отбранителната програма (структурата);

- вероятностен анализ - определя се разпределението на вероятностите за проявление на отделните рискове и се отчита комбинираното влияние на всички рискове върху постигане на целите и приоритетите на отбранителната програма (структурата);

- диаграми на влиянието - използват се като потребителски интерфейс в компютърни средства за анализ на риска. Заклучава се в разработване на комплексни математически модели, с които да се сравняват и анализират параметрите на ресурсите за отбрана и времето за изпълнение на отбранителните програми;

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

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

- статистически метод - статистическият метод е най-разпространения метод и се основава на точни и конкретни изчисления. Методът се прилага в три стъпки: анализ на продължителността; анализ на стойността; анализ на ефективността на отбранителната програма (структурата).;

- симулации - могат да се използват симулативни модели за определяне на нивата на риска при изпълнение на отбранителните програми. Популярна форма за симулация е разчетната симулация, базираща се на метода на статистическото моделиране;

- експертни оценки - представляващи интуитивно-научен метод, с помощта на който рисковете могат да бъдат оценени по отношение на тяхното влияние и вероятност за проявление. Този метод е най-приложим при управление на ресурсите за отбрана и изпълнение на отбранителните програми;

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

#### **4.3. Трети етап „Противодействие на значимите рискове”**

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



### Реакции на ръководителите на отбранителни програми срещу значимите рискове

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

- Прехвърляне (трансфериране) или споделяне на риска - прехвърлянето (трансферирането) или споделянето на значимите рискове означава да се влезе в партньорство с трета страна, така че той да бъде управляван съвместно. Подобна схема позволява достъп до допълнителен ресурс (например контролни дейности или опит и квалификация), като в същото време се ограничава възможността от загуба на контрол над дейностите за противодействие. Ръководителите на отбранителни програми (структури) продължават да бъдат отговорни за управлението на прехвърления (споделения) риск.

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

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

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

Противодействието на значимите рискове в отбранителните програми (структурите) е насочено за:

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

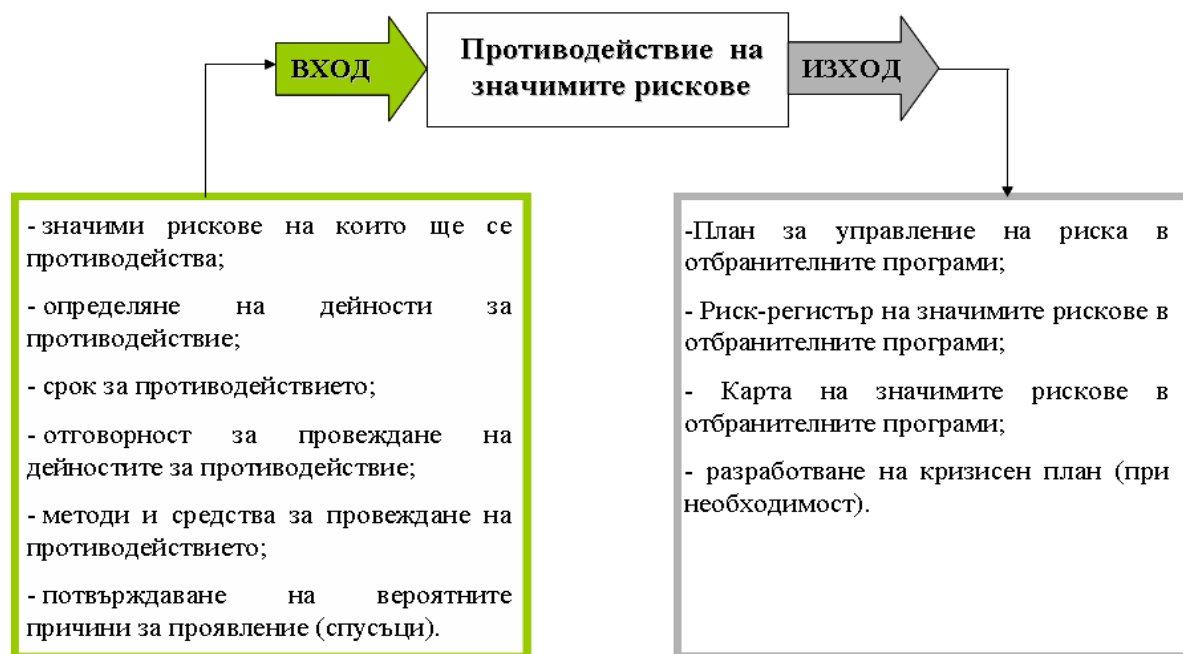
Противодействието на значимите рискове е необходимо да доведе до:

- снижаване на риска до определеното приемливо ниво за отбранителна програма (структурата);
- намаляване на степените за влияние и вероятност за проявление на значимите рискове от високо ниво чрез разпределяне на влиянието им между съставните части на отбранителната програма (структурата) или пренасочване към трета страна;
- приемане на риска без предприемане на действия за управлението му.

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

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

Входни и изходни данни при противодействие на значимите рискове в отбранителните програми:



**Схема 6 - „Входни и изходни данни за противодействие на значимите рискове”**

През етапа „Противодействие на значимите рискове” се разработва „План за управление на риска в отбранителната програма”.

Целта на разработване на Плана е да се:

- определят значимите рискове и да се дефинират отговорностите на ръководителите на отбранителни програми по наблюдение (мониторинг) на значимите рискове;
- подпомагане на ръководството на МО и ръководителите на основни програми на МО, структурите на пряко подчинение на министъра на отбраната и БА за ограничаване или недопускане на негативното влияние на рисковете при управление на ресурсите за отбрана и цялостното управление на процесите в МО;
- подпомагане на процеса на програмиране на ресурсите за отбрана за поддържане/изграждане на способности на ВС, провеждане на периодични прегледи и предприемане на адекватни дейности за противодействие на рисковете.

Планът за управление на риска на отбранителната програма се разработва след приемане и утвърждаване от министъра на отбраната на „Меморандум на програмните решения” и обхваща първата година от периода на програмиране.

Планът се разработва от екипа за управление на риска и се утвърждава от ръководителя на отбранителната програма.

Планът за управление на риска за Министерство на отбраната се разработва от дирекция „Планиране, програмиране и бюджет” и се приема в Комитета за управление на риска в отбранителните програми на Министерство на отбраната и от Програмния съвет към министъра на отбраната, след което се утвърждава от министъра на отбраната.

Риск-регистър на значимите рискове в отбранителната програма - риск регистърът съдържа - главна цел и цели на отбранителните програми; планирани мисии и задачи; наименование на значимите рискове, определени за всяка мисия и задача; вероятни причини за проявление на рисковете (спусъци); степени на влияние и вероятност за проявление на рисковете; обобщена степен на рисковете; дейности за противодействие на значимите рискове и отговорници.

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

Пример за формата и съдържанието на „План за управление на риска на отбранителна програма за .....” е посочен в „Методическо пособие за разработване на документи по управление на риска в отбранителните програми на МО”.

Методите и подходите прилагани за противодействие на значимите рискове са:

- общи методи и средства - разработва се План за управление на риска в отбранителните програми с Риск-регистър на значимите рискове за отбранителните програми и Карта на значимите рискове;
- кризисно планиране - планиране на методи и средства за противодействие при възникване на нови рискове в отбранителните програми;
- разработване на алтернативни методи и средства - влияние на значимите рискове може да се предотврати или избегне чрез смяна на методите и средствата за противодействие.

#### **4.4. Четвърти етап „Наблюдение, документиране и докладване на резултатите от управлението на риска в отбранителните програми”**

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

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

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

Наблюдението на рисковете в отбранителните програми представлява непрекъснат процес, който включва:

- наблюдение на степените за влияние и вероятност за проявление на значимите рискове в отбранителните програми;
- наблюдение на вероятните причини за проявление на значимите рискове (спусъци);

- непрекъснато прилагане на нови дейности за противодействие на тези рискове, които променят степените си;
- непрекъснат контрол и промяна на отговорностите по управление на рисковете;
- наблюдение на всички идентифицирани рискове за повишаване на степените им;
- наблюдение за новопоявили се рискове при изпълнение на отбранителните програми.

Входни и изходни данни при наблюдение, документиране и докладване на значимите рискове в отбранителните програми:



**Схема 7** - „Входни и изходни данни при наблюдение, документиране и докладване на значимите рискове”

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

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

- разработване на ежесмесчна информация „Изменения на нивата на значимите рискове в отбранителните програми на МО и влиянието им върху изпълнението на целите, приоритетите и задачите” – при възникване на промяна в значимите рискове и приложени дейности от ръководителите на отбранителните програми за управление на риска;

- разработване на периодичен „Доклад за резултатите от управлението на риска в отбранителните програми на МО, структурите на пряко подчинение на министъра на отбраната и БА” (за шест, девет месеца и за годината).

Ежесмесчната информация се разработва от екипите за управление на риска в основните програми и се обобщава от дирекция „Планиране, програмиране и бюджет” и се внася за разглеждане в Програмен съвет към министъра на отбраната след което се докладва на министъра на отбраната. Екипите за управление на риска е необходимо да включват в ежесмесчната информация измененията, настъпили в управлението на рисковете при изпълнение

на отбранителните програми. Направените предложения за промени в Единния финансов план за материално-техническо осигуряване и Единния поименен списък на обектите за строителство и строителни услуги за съответните отбранителни програми трябва да бъдат посочени като дейности, прилагани от ръководителите на отбранителните програми за управление на риска.

Формата и съдържанието на ежемесечната информация са посочени в Методическото пособие за разработване на документи по управление на риска в отбранителните програми.

Периодичните доклади се разработват от екипите за управление на риска в основните програми. Дирекция „Планиране, програмиране и бюджет” обобщава докладите и изготвя обобщен „Доклад за резултатите от управлението на риска в отбранителните програми на МО, структурите на пряко подчинение на министъра на отбраната и БА за \_\_\_\_\_”. Обобщеният доклад се внася за разглеждане в Програмен съвет към министъра на отбраната и се представя на министъра на отбраната.

Формата и съдържанието на периодичните доклади (за шест, девет месеца и за годината) на отбранителните програми са посочени в Методическото пособие за разработване на документи по управление на риска в отбранителните програми на МО.