

## Румъния – България

---

Проект „Инициатива за трансгранично обучение и ангажираност на религиозни общности“ е съфинансиран от Европейския съюз от Европейския фонд за регионално развитие, чрез програмата INTERREG VI-A Румъния-България

### Идентифициране и анализ на риска

Рисковете съпътстват всеки проект. Проект с нулев риск не съществува. Ето защо оценката и управлението на риска играят ключова роля за ограничаването на неблагоприятните последици от неговото възникване. Използването на подходящи инструменти и подходи за идентифициране, анализ и управление на риска гарантира успеха на един проект и постигането на първоначално заложените в него цели.

Универсална дефиниция на понятието „риск“ не съществува. Според дефиниция на Американския институт за управление на проекти (PMI) рискът е *„несигурно събитие или условие, което, ако настъпи, има положителен или отрицателен ефект върху целта на проекта“*<sup>1</sup>.

Асоциацията за управление на проекти на Обединеното кралство (APM) определя риска като *„несигурно събитие или съвкупност от обстоятелства, които, ако настъпят, ще окажат влияние върху постигането на целите на проекта.“*<sup>2</sup>

Както казва Терие Авен, рисковете са негативни и нежелани последици от една бъдеща дейност.<sup>3</sup>

Стефан Попов структурира риска около няколко отделни елемента (вероятност, неблагоприятно събитие, човешка дейност, управление), определяйки го като *„вероятност от протичане на неблагоприятно събитие, обвързано пряко или косвено с човешка дейност и политики по управление“*. Протичането на неблагоприятно събитие според Попов се разглежда в контекста на социалните процеси. Едно природно бедствие, като вулканична дейност или земетресение, само по себе си не е риск, но се превръща в такова, когато на него се гледа като на социално бедствие, загуба или неблагоприятно за хората събитие. С други думи рискът е социологическо понятие, което се случва в социалната сфера. Рискът за Попов е перспектива, в която се съдържа неограничено множество събития, процеси и социални сектори. Той не е

---

<sup>1</sup> PMI. A Guide to the Project Management Book of Knowledge: PMBOK [Project Management Book of Knowledge] Guide. Upper Darby, PA: Project Management Institute, 2000, p. 127

<sup>2</sup> APM. PRAM Project Risk Analysis and Management Guide. Association for Project Management, Norwich, UK, 1997, p. 16.

<sup>3</sup> Ibidem.

предмет, а е насоченост към конкретен обект, процес или състояние на нещата. Рискът според автора е винаги „за нещо“, „за“ икономиката, „за“ финансовата стабилност, „за“ конституционния ред. В политиките за намаляване на риска, казва Попов, се акцентира върху конкретни рискови фактори. Например високата институционална корупция в държавния сектор е рисков фактор „за“ разграждане на целия сектор или големи загуби в него. Също така, ниската енергийна ефективност е рисков фактор „за“ цялостното икономическо развитие на страната, а политическата корупция е рисков фактор „за“ колапс на парламентарната система и други подобни случаи.<sup>4</sup>

Чапман и Уорд предлагат към дефиницията на понятието „риск“ да се добавят положителните аспекти на проекта. Вместо да се фокусират върху настъпването на неблагоприятно събитие, авторите приемат за отправна точка при риска несигурността, която дефинират съвсем опростено като „липса на сигурност“. Според тях, експертите, които са ангажирани с управлението на проекта, следва да обръщат внимание на всички източници на несигурност, които пораждаят както възможностите, така и заплахите. Въпреки че изразът „управление на риска“ е широко разпространен, за отправна точка Чапман и Уорд приемат „управлението на риска и несигурността“ или дори само „управление на несигурността“, а не „управлението на риска“.<sup>5</sup>

Обхватът на несигурността във всеки проект е значителен и повечето дейности по управление на проекти са свързани с управлението на несигурността от най-ранните етапи на жизнения цикъл на проекта. Несигурността според Чапман и Уорд е отчасти свързана с „променливите“ по отношение на мерките за изпълнение като разходи, план за изпълнение или качество на проекта. Тя е свързана и с липсата на яснота, поради поведението на съответните участници в проекта, липсата на данни или на подробности, липсата на ясна структура за изпълнение, известните или неизвестни източници на отклонения и незнанието за това колко усилия си струва да се положат за изясняване на ситуацията.<sup>6</sup>

*Въз основа на тези и други дефиниции, можем да обобщим, че рискът е вероятността или възможността за настъпване на нежелани или неблагоприятни събития или последици. Той е свързан с неопределеността в бъдеще и включва оценка на вероятността за настъпване на определени събития или загуби. Ако добавим към това концепцията на Чапман и Уорд, рискът е свързан с несигурност или липса на разбиране за очакванията, целите, приоритетите, дейностите, фундаменталните връзки между участващите в проекта заинтересовани страни.<sup>7</sup>*

### **Идентификация на риска.**

Съставянето на план за управление на риска започва първо с идентификация на рисковете, които са различни за всеки проект. Рисковете са свързани с различни области, като технология и управление, организационна

---

<sup>4</sup> Попов, Ст. Риск. Университетски речник – основни понятия, [РИСК - Общ списък на понятия - УНИВЕРСИТЕТСКИ РЕЧНИК - ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ - Нов български университет \(nbu.bg\)](#)

[последно посетен на: 2 юни 2023]

<sup>5</sup> Chapman, C., Ward S. Ibidem, pp. 6-7

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> Ibidem, pp. 7-9

среда, бюджет, здравеопазване, околна среда, бизнес и др. В научната област съществуват различни категоризации на риска, както следва:

- *Технически рискове*: тези видове риск са свързани с неизправности на техническите системи, оборудване или софтуер, което може да доведе до загуби на производителност, прекъсване на работата или повреда на данни и др.
- *Външни рискове*: свързани с потребителите, договорите с изпълнители и доставчици, пазарите и др. Такива могат да бъдат рисковете, свързани със социалните и политическите фактори (промени в законодателството, протести, социални конфликти); рискове, свързани с природни бедствия като земетресения, наводнения, горски пожари и други; финансови рискове, като например промяна във валутни курсове, пазарни рискове, неспособност за изпълнение на финансови задължения и други.
- *Организационни рискове*: тези видове риск са свързани със зависимостите в проекта, логистиката, ресурсите, бюджета на проекта и др. Това може да включва грешки в процедурите, неправилно изпълнение на задачи, липса на съответствие с регулациите, загуба на персонал и други.
- *Управленчески рискове*: тези видове риск са свързани с планирането, различните очаквания, контрола, комуникацията и др. Така например неефективно управление на процесите, неправилно вземане на решения, липса на стратегическо планиране или лоша комуникация. Тези рискове могат да доведат до забавяне в изпълнението на проекти или неблагоприятни резултати.<sup>89</sup>

Ако рисковете не бъдат идентифицирани навреме, това може да създаде сериозни трудности, свързани с изпълнението на проекта. Ето защо е важно още с генерирането на проектната идея да се състави план за управлението на риска, който е съществена част от планирането. Колкото по-сложен и по-несигурен е един проект, толкова по-важно е да се създаде по-динамичен и комплексен план за неговото управление.

Вайсоки предлага следния образец за идентификация на риска (таблица 4).<sup>10</sup>

Риск/категории	Обхват	Време	Цена	Качество	Ресурси
Технически рискове					
Рискове свързани с					

<sup>8</sup> Sf. Lavanya, N., Malarvizhi, T. Risk Analysis and Management: a vital key to effective project management. Conference paper. PMI, 2008, [Risk analysis and management \(pmi.org\)](https://www.pmi.org) [last visited on 02 June 2023]

<sup>9</sup> Sf. Wysocki, R. K. Ibidem, p. 124

<sup>10</sup> Ibidem, p. 125

управлението на проекта					
Организационни рискове					
Външни рискове					

Да вземем например проект за разработване на приложение, което предлага уроци за развитие на дигитални умения за млади хора. Можем да категоризираме предвидимите рискове по следния начин:

*Технически рискове:* несъвместимост на различни технически системи и софтуерни платформи, което може да доведе до неправилно функциониране на приложението; възникване на технически проблеми, като срив на системата, загуба на данни или неизправности на оборудването, което може да доведе до прекъсване на предлаганите уроци или загуба на данни за потребителите.

*Външни рискове:* забавяне при възлагането на обществените поръчки или неизпълнение на договореностите с изпълнителите или доставчиците на услуги, което може да доведе до забавяне в разработката и предлагането на уроците; промени в пазарните условия или предпочитанията на потребителите, което може да повлияе на популярността и успеха на приложението.

*Организационни рискове:* липса на достатъчни ресурси, включително време, финанси и персонал, което може да доведе до забавяне или неизпълнение на проекта; несъответствие с бюджета на проекта или неефективно управление на разходите.

*Рискове, свързани с управлението на проекта:* липса на ясно дефинирани цели и очаквания за проекта, което може да доведе до несъответствие с изискванията на потребителите и ниски нива на удовлетворение; неправилно планиране и разпределение на ресурсите, което може да причини забавяне на дейностите или лошо качество на изпълнението.

*Финансови рискове:* загуба на финансови средства, например поради недостатъчна финансова подкрепа или намаление на доходите от приложението; загуба на финансови средства, например поради недостатъчна финансова подкрепа или намаление на доходите от приложението, което може да доведе до финансови затруднения и ограничение на развитието на приложението; промяна във валутните курсове или пазарните условия, което може да доведе до финансови загуби или нестабилност на бизнес модела на приложението; неспазване на финансовите задължения или непредвидени разходи, което може да намали наличните финансови ресурси и да повлияе на устойчивостта на приложението.

*Управленски рискове:* неефективно управление на процесите, слабо вземане на решения, липса на стратегическо планиране или лоша комуникация между членовете на екипа и заинтересованите страни. Тези рискове могат да доведат до забавяне в изпълнението на проекта, неправилно усвояване на уменията, непродуктивност и неблагоприятни резултати.

*Операционни рискове:* грешки в процедурите за разработка, тестване или доставка на приложението, неправилно изпълнение на задачи, липса на съответствие с регулациите или нормативната уредба, загуба на ключов

персонал или наличие на неадекватни бизнес процеси. Тези рискове могат да доведат до намалена качествена функционалност на приложението, загуба на потребители или недоволство от страна на клиентите.

*Социални рискове:* промени в законодателството или регулациите, обществени протести или конфликти, социални или политически фактори, които могат да повлияят върху приемането или успеха на приложението. Например, промени в правилата за защита на личните данни или промени в образователната система. Тези рискове могат да имат въздействие върху пазарната приемливост или репутацията на приложението.

*Рискове, свързани с нормативната уредба:* това са рискове, свързани с несъответствие с действащото законодателство, нормите или стандартите, които са приложими в областта на образованието или информационните технологии. Такива рискове могат да се отнасят до липса на защита на личните данни, авторски права или други правни изисквания. Несъответствието може да доведе до правни последици, санкции, загуба на доверие от страна на потребителите.

Горепосоченият пример илюстрира значението на предварителната идентификация и управление на рисковете. Дори посочването на тези рискове дава възможност за предприемане на мерки за намаляване на вероятността от тяхното възникване.

### ***Оценка и управление на риска***

Оценката и управлението на риска включва анализ на потенциални заплахи, определяне на вероятността и последиците от тях и прилагане на подходящи стратегии за намаляване на риска или превантивни мерки. От решаващо значение е да се разбере и управлява рисковият процес за минимизиране на неблагоприятните последици.

Оценката и управлението на риска са важни стъпки в управлението на проекти и бизнес дейности. Предварителната оценка има за цел да идентифицира потенциалните рискове, които могат да се появят по време на изпълнението на проекта или в операциите на организацията. Оценката на риска позволява на управленския екип да прецени вероятността и въздействието на всяка заплаха и да разработи стратегии за управление на риска. Рисковете могат да се анализират както в рамките на SWOT анализа, така и самостоятелно. В SWOT анализа заплахите се отнасят до външни фактори, които могат да представляват препятствия или предизвикателства за организацията или проекта. Те се откриват и анализират заедно със силните страни, слабостите и възможностите. Заплахите, идентифицирани в SWOT анализа, са отправна точка за провеждане на анализ на риска. Това са всички външни фактори, които могат да доведат до неблагоприятни събития или да попречат за реализацията на проекта.

В този контекст, оценката на риска обхваща процеса на идентифициране, оценка и управление на рисковите фактори. Тя помага да се определи вероятността на настъпване на рискови събития и да се оцени въздействието им върху целите и резултатите на проекта или организацията. След като са идентифицирани рисковите фактори, управленският екип може да разработи стратегии за намаляване на риска, предотвратяване на неблагоприятните последици или изграждане на планове за реагиране в случай на настъпващи рискови събития.

Според Лаваня и Маларвизи анализът на риска следва да включи анализ на промените в резултатите и целите на проекта, които могат да заради въздействието на рисковото събитие. Ето защо след като се идентифицират, рисковете се анализират и се определя качествено и количествено им въздействие върху проекта, за да се предприемат подходящи стъпки за тяхното ограничаване. За анализа на рисковете, авторите предлагат следните насоки:

*Вероятност за възникване на риска*

Висока вероятност -  $(80 \% \leq x \leq 100 \%)$

Средно висока вероятност -  $(60 \% \leq x < 80 \%)$

Средно ниска вероятност -  $(30 \% \leq x < 60 \%)$

Ниска вероятност  $(0 \% < x < 30 \%)$

*Въздействие на риска*

Високо - катастрофално (оценка А - 100)

Средно - критично (оценка В - 50)

Ниско - незначително (оценка С - 10)<sup>11</sup>

*Времева рамка за възникване на риска* - това е времевата рамка, в която този риск ще окаже въздействие. Двамата автори я класифицират в една от следните категории:

<i>Времева рамка</i>	<i>Описание</i>
Краткосрочна	Сега - до 1 месец
Средносрочна	Следващите 2-6 месеца
Дългосрочна	Повече от 6 месеца <sup>12</sup>

Лаваня и Маларвизи подчертават, че идентифицирането на рисковете е важно да се превърне в ключова тема в редовните срещи за състоянието на проекта и за отчитането на резултатите. Някои рискове според тях може да са лесно забележими за екипа на проекта - т.нар. познати рискове; други ще изискват повече внимание, за да бъдат разкрити, но все пак са предвидими.<sup>13</sup> Двамата автори предлагат следните инструменти и насоки за идентифициране на рисковете, което може да гарантира, че няма да бъде пренебрегнат нито един значителен потенциален риск:

- Хранилища на риска: хранилищата на риска са историческите данни, които се съдържат в рисковете, които вече са били идентифицирани при завършили проекти. Едно такова хранилище може да бъде използвано по подходящ начин за идентифициране на рисковете на новия проект.

<sup>11</sup> Lavanya, N., Malarvizhi, T. Risk Analysis and Management: a vital key to effective project management. Conference paper. PMI, 2008, [Risk analysis and management \(pmi.org\)](https://www.pmi.org) [last visited on 02 June 2023].

<sup>12</sup> Ibidem

<sup>13</sup> Lavanya, N., Malarvizhi, T. Risk Analysis and Management: a vital key to effective project management. Conference paper. PMI, 2008, [Risk analysis and management \(pmi.org\)](https://www.pmi.org) [last visited on 02 June 2023].

- Анализ на контролния списък: контролният списък при идентифицирането на риска се състои от въпросници, които могат да помогнат за идентифициране на недостатъците и потенциалните рискове. Този въпросник се изготвя въз основа на опита на организацията и вида проект.
- Експертна оценка: идентификацията на риска се прави и чрез интервюта или разговор с участниците в проекта, заинтересованите страни и експертите, които ще вземат участие в него.
- Състояние на проекта: Състоянието на проекта включва доклади от работните срещи, доклади за състоянието, междинни доклади, доклади за качеството на проекта. Тези доклади предоставят информация за развитието на проекта, проблемите, с които проектът се е сблъсквал във времето и други отклонения. Това дава информация за състоянието на проекта и потенциалните нови рискове, които могат да възникнат.<sup>14</sup>

Авен предлага три основни стратегии за управление на риска: 1) *Получаване на информация за риска*; 2) *Предпазливост*, и 3) *Дискурсивни стратегии* (които се отнасят до структурата и процесите при управление на риска). В повечето случаи, комбинацията, от тези три стратегии според автора е за препоръчване.<sup>15</sup>

*Стратегията за получаване на информация за риска* се отнася до неговото третиране - заобикаляне, намаляване, прехвърляне или задържане на риска.<sup>16</sup> С други думи това означава анализ и вземане на решения относно рисковите фактори, които могат да се появят и да повлияят на успешното изпълнение на проекта.

Когато се говори за „заобикаляне на риска“, това означава, че се предприемат действия за избягване на риска чрез промяна на процесите, условията или ресурсите. Например, ако определен риск е свързан с използването на дадена технология, може да се реши да се избегне използването на тази технология и да се избере друг подход.

Намаляването на риска се отнася до предприемането на действия, които имат за цел да намалят вероятността или въздействието на риска. Например, ако определена дейност представлява висок риск, може да се приложат мерки за безопасност или да се използват алтернативни методи, които да намалят вероятността от настъпване на проблем.

Прехвърлянето на риска се осъществява чрез прехвърляне на отговорността или финансовите последици от риска на друга страна. Например, чрез сключване на застраховка или договор с външен изпълнител, който поема отговорността за реализацията на дадена дейност.

Задържането на риска се отнася до приемането на решение да се запази риска и да се работи само върху последиците от него, ако има такива. Това може да включва създаване на резерви за справяне със случващите се проблеми или изграждане на гъвкавост в плановете и бюджета на проекта, за да се справи с евентуални неочаквани ситуации.

---

<sup>14</sup> Lavanya, N., Malarvizhi, T. Risk Analysis and Management: a vital key to effective project management. Conference paper. PMI, 2008, [Risk analysis and management \(pmi.org\)](https://www.pmi.org) [last visited on 02 June 2023].

<sup>15</sup> Aven, T. Ibidem.

<sup>16</sup> Aven, T. Ibidem.

*Стратегията за предпазливост* е свързана с характеристики като ограничаване, алтернативни решения, фактори на безопасност, използване на допълнителни резерви, запасни капацитети, диверсификация на средствата за постигане на целите, проектиране на системи с гъвкав отговор, предвиждане на възможности за подобряване на условията за управление на извънредни ситуации и адаптиране на системата.<sup>17</sup> С други думи, това са съзнателните действия и мерки, които се предприемат за намаляване на риска и за предотвратяване на неблагоприятните последици от него.

Ограничаването на риска се отнася до предприемането на мерки чрез определени правила, стандарти или ограничения.

Алтернативните решения от друга страна могат да заместят рисковите елементи и да предоставят по-голяма сигурност.

Допълнителните резерви или запасният капацитет гарантират, че дори при настъпването на неблагоприятни ситуации, са налице достатъчно ресурси за справяне с тях.

Диверсификацията на средствата означава използване на различни методи, ресурси или стратегии, за да се разпредели риска и да се осигури по-голяма стабилност и устойчивост на системата или процеса.

Проектирането на системи с гъвкав отговор означава, че трябва да се предвидят такива системи за управление, които могат да се адаптират към променящите се условия и рискови събития.

Предвиждането на възможности за подобряване на условията за управление на извънредни ситуации се отнася до създаване на възможности за превенция, тренировки, планиране на кризисни ситуации и подготовка за бързо и ефективно реагиране при възникване на извънредни ситуации.

Важен аспект тук е способността за адекватно разчитане на сигнали и предвестници на сериозни събития.<sup>18</sup>

*Дискурсивната стратегия* при управление на риска се фокусира върху използването на комуникационни средства и процеси за изграждане на увереност и надеждност в отношението към риска. Тази стратегия има за цел да намали несигурността и двусмислието, като се осигури ясност и разбираемост на фактите, информацията и причинно-следствените връзки, свързани с риска.<sup>19</sup>

Това означава, че *първо* трябва да се започне с изясняване на фактите, чрез предоставяне на точни, обективни и научно обосновани данни за риска. Това включва изследвания, статистика, експертни мнения и други източници на информация, които могат да помогнат да се разбере и оцени рисковият потенциал.

На *второ място* следва да се осигури участието на заинтересованите страни в процеса на вземане на решения и да се осъществи с тях комуникация по отношение на риска под формата на консултации, обсъждания, участие в работни групи или комисии, където мненията и предложенията на хората се вземат под внимание. С други думи трябва да се предвиди *открито и прозрачно обсъждане на рисковете* със заинтересованите страни, като им се предостави

---

<sup>17</sup> Aven, T. Ibidem.

<sup>18</sup> Aven, T. Ibidem.

<sup>19</sup> Sf. Aven, T. Ibidem.

възможност за изразяване на мнения, въпроси и опасения. Това може да стимулира диалога и разбирането между различните групи хора, както и да помогне за изграждане на доверие и сътрудничество. Освен това трябва да се осигури яснота и прозрачност по отношение на взетите решения и предприетите мерки във връзка с риска. Това включва информирание на заинтересованите страни за прогреса, резултатите и евентуалните изменения в управлението на риска.

Авен предлага следните основни стъпки при изготвянето на план за оценката и управлението на риска:

- 1) Определяне на целите и дейностите по управление на риска и критерии за оценка;
- 2) Идентифициране на ситуации и събития (опасности, заплахи и възможности), които могат да повлияят неблагоприятно върху изпълнението на дейностите и постигането на целите;
- 3) Извършване на анализ на причините и последствията на тези рискови събития, чрез използване на техники като анализ на дървото на проблемите, анализ на дървото на целите, установяване на причинно-следствените връзки и др.
- 4) Оценка за вероятността за появата на риска (малка, средна, голяма) и последиците от него и описание на неговите характеристики.
- 5) Оценка на въздействието на риска (слабо, средно, високо)
- 6) Преодоляване на риска.<sup>20</sup>

Оценката на риска, според Авен, представлява подкрепа в процесите на вземане на решения. С други думи, когато трябва да се избира между различни алтернативи, се предприемат дейности или въвеждат мерки за намаляване на риска. Авторът предлага използването на различни инструменти и методи за анализ на риска, като напр. анализ на разходите и ползите, анализ на ефективността на разходите и многоатрибутен анализ.

Според Лаваня и Маралвизи, членовете на екипа на проекта още в началния етап от проектния цикъл следва да изработят структуриран план за управление на проекта, тъй като без него оценката на въздействието на проекта ще бъде непълна, което ще доведе до невъзможност за опознаване на цялостното въздействие върху неговите цели, върху неговия обхват, времето за изпълнение, разходите и качеството, невъзможност за идентифициране на вторични или нови рискове, произтичащи от вече идентифицираните, липса на прозрачност или разминаване в комуникацията между екипа. Ето защо, двамата автори предлагат създаването на ефективна рамка за управление преди началото на всеки проект, което ще гарантира съзнателно и целенасочено идентифициране и управление на рисковете, напредък на проекта без отклонения или изненади и в съответствие с целите на проекта, както и до ранно и ефективно уведомяване на заинтересованите страни относно проблемите, свързани с проекта. Един такъв план според тях представлява ефективен инструмент за изграждане на екип, тъй като осигурява съпричастност и приемане.<sup>21</sup>

Двамата автори предлагат план за управление на риска, който включва следните определения и насоки:

---

<sup>20</sup> Sf. Aven, T. Ibidem.

<sup>21</sup> Lavanya, N., Malarvizhi, T. Risk Analysis and Management: a vital key to effective project management. Conference paper. PMI, 2008, [Risk analysis and management \(pmi.org\)](https://www.pmi.org) [last visited on 02 June 2023]

- Съставяне на списък на възможните източници и категории на риска
- Определяне на индикатори на въздействието и вероятността
- Изработване на план за намаляване на риска и план за действие
- Съставяне на план на непредвидени/неочаквани обстоятелства
- Определяне на праг на риска и индикатори.<sup>22</sup>

Ефективното управление на риска според тях включва възможно най-ранното им идентифициране и отстраняване. Независимо че това е процес, който е свързан с целия жизнен цикъл на проекта.

Всички тези методи са систематични подходи, които помагат за структуриране на положителните и отрицателните страни на алтернативните решения. Въпреки това, те се различават, тъй като рисковете и техните последици винаги могат да бъдат различни. Това означава, че различните методи се фокусират върху различни аспекти на анализа и сравнение на риска.<sup>23</sup>

Оценката на риска често се използва при по-сложни проекти или в области, където има значителна степен на неопределеност или потенциални рискове. По-сложните проекти обикновено включват множество фактори, взаимодействия и зависимости, които могат да допринесат за появата на рискове. Ето защо оценката обикновено включва измерване на вероятността за настъпване на риска и оценка на въздействието, което би имало върху проекта в случай на настъпване на риска. Оценката на риска може да бъде основана на данни от минали опити, експертни оценки, статистически модели или комбинация от тези методи.

Вайсоки определя рисковете като „нисък“ и „висок“. Традиционните проекти, за които се отдава голямо внимание на предварително планиране, са според автора нискорискови, защото средата, в която се изпълняват е позната и предвидима. Рисковете при такива проекти са познати, добре тествани и съществуват различни стратегии за тяхната превенция. Това не означава непременно, че оценката на риска отпада при подготовката и изпълнението на проекта. В тези случаи оценката на риска, анализът и интензитета на този анализ ще бъдат различни.<sup>24</sup>

Агилните проекти<sup>25</sup> според Вайсоки, както и големите, инфраструктурни проекти, са по-сложни и вероятността да възникне риск при тях е много по-голяма. С други думи, ако опитите да се предотврати един риск са били неуспешни, това означава, че проблемът е комплексен и решение не може да бъде намерено. В тези случаи организацията трябва да приеме този риск, да се научи да живее с него и да се фокусира върху една или повече от неговите последици.<sup>26</sup>

При агилни и по-сложни проекти е важно да се извърши цялостна оценка на риска, за да се определят подходящите стратегии за противодействие. Това включва определяне на приоритетите за управление на риска, планиране на

---

<sup>22</sup> Ibidem

<sup>23</sup> Sf. Aven, T. Ibidem.

<sup>24</sup> Wysocki, R. K. Ibidem, p. 42

<sup>25</sup> Агилен (Agile) проект е проект, при който гъвкавостта и адаптивността са основните принципи. Вместо да се базира на изчерпателно планиране преди започването, този тип проект се фокусира върху бързата реакция и приспособяване към промените във външната среда или изискванията на клиентите. Процесите са по-гъвкави и се подлагат на периодични прегледи и приспособявания.

<sup>26</sup> Sf. Wysocki, R.K. Ibidem, p. 46

мерки за намаляване на риска, изграждане на резервни планове и установяване на мониторинг и контрол на риска през целия жизнен цикъл на проекта.

Оценката на риска при по-сложни проекти помага на участниците в проекта да бъдат по-сигурни във вземането на решения, да се фокусират върху най-съществените рискове и да предприемат действия за минимизиране на възможните отрицателни последици.

Оценката на риска играе важна роля в управлението на проекти и бизнес дейности, като осигурява информация и основа за вземане на решения, свързани със заплахите и рисковете, които могат да възникнат.

Инициатива за трансгранично обучение и ангажираност на религиозни общности

**Фондация за регионално развитие**

Дата на публикуване: 7.01.2026

*„Съдържанието на този материал не представя непременно официалната позиция на Европейския съюз“*