

## УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА НА ТЪРГОВСКАТА ФИРМА ПРИ УСЛОВИЯТА НА КРИЗАТА ОТ КОВИД-19

Нора Тинева<sup>1</sup>  
e-mail: [nora.tineva@gmail.com](mailto:nora.tineva@gmail.com)

### Резюме

*Пандемията Ковид-19 оказва отрицателно въздействие в много сектори по целия свят. Икономиките на страните от всички континенти са понесли последици от промените, настъпили след началото на пандемията, а секторът търговия, като един от най-важните на национално и международно ниво, се е променил много. В тази статия авторът оценява промените в сектор търговия, в частност на търговските фирми, в България след началото на пандемията и предлага решения за управлението на различните видове риск за осигуряване на нормалното функциониране на стопанските субекти при възникването на непредвидими рискове като Ковид-19.*

**Ключови думи:** риск, управление на риск, търговска фирма, Ковид-19

**JEL:** F10, G00

### Увод

Българската икономика е малка и значително изложена на икономическото въздействие на пандемията от COVID-19, което представлява краткосрочен риск за нейното представяне. Кризата с пандемията промени моделите на функциониране на стопанските субекти особено в сектора на търговията на дребно и едро. Главната цел на всяко търговско предприятие е управлението на риска с цел оптимална печалба и предотвратяване на неблагоприятни събития, които биха довели предприятието до фалит какъвто е и непредвидимия риск от настъпването на Ковид-19. По време на пандемията се наблюдават търговски фирми, които обявяват несъстоятелност дължаща се в много от случаите на неплатежоспособност и ненавременна идентифициране и управление на рисковете съпътстващи дейността на фирмата, което показва, че управлението на риска на търговската фирма е проблем, който все още е нерешен. Рискове могат да бъдат на микро или макро равнище и в зависимост от това могат да бъдат различни видове. В настоящата статия са разгледани промените в сектор Търговия в България и ефекта, който тези промени са нанесли върху търговските фирми. Разгледани са метод и

<sup>1</sup> Докторант, катедра „Икономика на търговията“, факултет „Икономика на инфраструктурата, УНСС

процес за управление на риска от търговските фирми. Ограниченията на статията включват времевия период на извършеното наблюдение и анализ като очакваните резултати са да се представи метод и процес за управление на непредвидими рискове като Ковид-19 от търговските фирми.

### **Анализ на сектор търговия**

Сектор G-търговия на едно и дребно, в България както и в много страни по света, е един от секторите с най-негативно влияние от въведените ограничителни мерки отразен в спад на продажбите, респективно оборот и брой наети. Пример за ограничаващи дейността на стопанските обекти мерки са въвеждането на брой пазаруващи в търговските обекти, въвеждането на хигиенни изисквания и органичния при пазаруване, капацитет на опериране на заведенията за хранене, хотели, спа центрове, спортни зали, нощни заведения и други. За справяне с кризата много от секторите в страната въведоха възможност за работа от дистанция, за да избегнат струпване на работници на едно място и тъй като дейността им позволява извършването на работните задълженията да не се извършва от офиса на фирмата. В сектор Търговия въвеждането на такъв метод на работа изисква промяна на бизнес модела на опериране на фирмата. Пример е необходимостта от въвеждането на онлайн магазин и онлайн продажби. Тези промени в модела на функциониране на фирмата рефлектират негативно върху потребителското поведение и очаквания между продавач и купувач.

В периодите с най-голям брой заразени по време на пандемията от Ковид-19, крайният потребител изработи свой адаптиран метод на пазаруване като се избягваха часовете характерни с най-висока физическа посещаемост на търговските обекти. В допълнение много от потребителните се ориентираха към онлайн търговията, което от своя страна се отрази благоприятно върху развитието на онлайн бизнеса. От Министерството на труда и социалната политика обявиха допълнителна компенсация в размер на 24 лв. (или 12 евро) за осем часов работен ден за служителите поради въведените ограничителни мерки целяща да подпомогне работещите в различните сектори. Подпомагат се заети в ресторанти, кафенета, езикови и други центрове, детски градини и ясли, организатори на конгресни и конферентни събития, заети в различни обучения, персонал в музеи и театри. Ситуацията в търговията на дребно в България също се промени много. Въпреки ръста на БВП, по-висок от средния за ЕС, българската индустрия за търговия на дребно претърпя значителни сътресения през 2020 г., като някои управлявани на франчайз супермаркети обявиха фалит (Tanev, 2020). Тенденцията за оптимизиране на броя на магазините на търговците на дребно се появи от 2011 г., когато някои местни търговци трябваше да затворят/продадат обек-

ти. Някои от големите вериги хипермаркети и супермаркети в България се сливат, нови предприятия се ребрандират, други се затварят, а няколко отварят нови обекти.

Според Euromonitor International българският дистрибуторски пазар продължава да се поддържа основно от традиционни и често независими магазини за хранителни стоки и магазини, които се оценяват на около 35 000. Българският модерен пазар на дребно е доста конкурентен и разделен между няколко международни марки като Кауфланд с пазарен дял 13,2% (61 магазина), следван от Лидл с 8,3% и 109 магазина, Била 7% (141 магазина), Метро 11 магазина, Т-маркет 69 магазина, Хит с 2 магазина, Промаркет 21 магазина, Плюс (придобит от Lidl), СВА: 146 магазина. Местният хранителен пазар е представен от Фантастико с 45 търговски обекта и 345 Магазин с 16 магазина. По-голямата част от тези инвестиции са насочени към разширяване на мрежата на Кауфланд, Била, Лидл, ДМ, Метро, Т-маркет и Дайхман на българския пазар, показва проучване на Сдружение за модерна търговия, в която участват седемте вериги. Повече от половината стоки във веригите са на български производители, като в някои от тях делът достига 75%. Тясната връзка на супермаркетите върху пазарите на дребно прави уязвими дребни фермери, които имат по-малко купувачи за своите продукти, оставяйки ги в позиция на зависимост, която е уязвима за експлоатация. В Централна Европа България е на последно място след четири държави – Чехия, Унгария и Полша, по общ дял на петте най-големи вериги супермаркети на съответните вътрешни пазари.

### **Видове риск и тяхното отражение върху търговските фирми по време на пандемията COVID-19**

Главните видове риск, на които търговската фирма е най-често изложена и трябва да се предпази в своята дейност са пазарният, ликвидният, операционният, кредитният, бизнес и финансовият риск. По време на кризата с пандемията от Ковид-19 се проявиха различни видове риск, упражняващи натиск, на които предприятието трябваше бързо да реагира и да предприеме своевременни мерки за неговото ограничаване и управление, за да може да оцелее по време на внезапно настъпилата криза (Grondys, 2021).

Всеки от изброените рискове се характеризира със своите особености като пазарният риск се определя като риск за финансовия портфейл от движението на пазарните цени, включващи цените на акции, валутни курсове, лихвени проценти и цени на стоки. Рискът от ликвидност се дефинира като особен риск от извършване на сделки на пазари с ниска ликвидност, което се доказва в ниския обем на търговията и големите спредове на офертите.

В допълнение рискът на финансиране често се разглежда като втори вид ликвиден риск (Murphy, 2008).

Оперативният риск трябва да бъде смекчен и в идеалния случай да бъде елиминиран, тъй като експозицията към него предлага много малка възвръщаемост (Йончев, 2007). Особеността на този вид риск е, че той трудно би могъл да бъде хеджиран особено на пазарите на активи, въпреки че съществуват специализирани продукти като деривати и облигации, които могат да предложат неговото хеджиране в определени ситуации. Кредитният риск се определя като риск от контрагентът да не може да изпълни задължението си частично или изцяло към договорената дата. В допълнение, той се състои не само от риска контрагентът да не изпълни изцяло задължението си, но и да покрие само част от договорената сума към конкретната дата. Бизнес рискът се дефинира като риск, който е неразделна част от основната дейност на фирмата и съответно неизбежен за самото предприятие. Този вид риск може да възникне във всеки един етап от извършването на основната дейност на стопанската единица. Финансовият риск е обективно явление в икономическата дейност на търговските предприятия. За всяка компания и участници в пазарната икономика финансовият риск е обективно съществуващ (Chang, 2020).

Въпреки това, поради неговите неизяснени характеристики и проявления и все по-ожесточената пазарна конкуренция, някои производства изпаднават във фалит поради криза с финансов риск, което също обозначава факта, че изследванията за управлението на финансовия риск имат много обширно значение и с развитието на обществото финансовият риск става все по-голямо препятствие за успешното функциониране на търговската фирма. В оперативните дейности на търговската фирма, финансовият риск е неизбежен. Това поражда необходимостта от задълбочено разбиране на произхода на финансови рискове и предприемане на ефективни мерки за премахване на финансовия риск, когато все още е възможно неговото идентифициране и последващо контролиране.

Ефектът върху търговските фирми в България от кризата с Ковид-19 документално ще бъде отразен едва през 2022 г., тъй като процедурата по обявяване на фирма в несъстоятелност или ликвидност отнема повече от една година. В допълнение много фирми замразиха своята дейност, но не закриха своите фирми, което показва, че те не са успели навременно и ефективно да приложат метод за управление на риска, посредством който да продължават своята дейност. В допълнение през последните години се забелязва нарастване на фирмите обявени в несъстоятелност, фалит и процедура по ликвидирание най-вече поради факта, че пренебрегват ефективната превенция на финансовите рискове, което води до влошаване на финансовото със-

тояние на предприятието. С развитието на търговската фирма се появява и необходимостта от подобряването на стратегическото управление чрез анализа на причините и стратегиите за справяне с финансовия риск, което има и голямо практическо значение за мениджмънта, инвеститорите, кредиторите и други заинтересовани страни. Ръководството е в състояние да идентифицира финансови рискове според определени видове на индекса за оценка, откривайки причините за влошаването на финансовото състояние на фирмата своевременно и съответно коригирайки бизнес стратегията, за да се подобри способността на фирмата да се съпротивлява на рискове и да избегне нездравословно положение като несъстоятелност, недобро управление на материални запаси, лоши управленски решения и други.

### **Рамка за управление на риска**

Ефективността на приложението на управлението на риска се определя предимно от начина, по който самият риск е установен за конкретно предприятие и впоследствие как е приложен метода за неговото управление. Международният стандарт ISO 31000 препоръчва прилагането на управлението на риска да се извършва на базата на определена рамка, която рамка се счита за най-високата структура в архитектурата на управление на риска. Рамката подкрепя създаването на отправни точки и организационни дейности, които се вграждат при процеса на управлението на риска. Тези отправни точки могат да бъдат описани като поредица от градивни елементи, които колективно са в основата на управление на риска.

Рамката е съставена от цели, ангажимент на ръководството за управление на риска, бюджета, персонала, процеси, процедури, хардуер и софтуер. Тези градивни елементи трябва да бъдат в баланс и да имат еднакъв фокус и върху „твърдите“ аспекти на управление на риска – процесите и процедурите и „меките“ аспекти – в лицето на персонал, норми и поведение. В допълнение даден проект предприет от дружеството може да има силно сложни рискови процеси за управление на рисковете и ако тези процеси са подкрепени от ръководството и персонала със съответните несъответстващи компетентности, способност и мислене, рамката най-вероятно ще бъде неефективна (Chapman, 2014).

Стандартът ISO 31000 описва разработването на мандат и ангажимент за риск управлението, последвано от четири поетапни стъпки, като тези стъпки са изобразени като непрекъснато цикъл на подобрене, при което използването на рамката информира за възможностите за подобрене. Всяка стъпка, от своя страна, се стреми първоначално да подкрепи и след това да подобри привличането на риска в ежедневните дейности по фирмата.

Същността, целта, и приноса от имплементирането на рамката са описани в таблицата по-долу.

**Таблица 1:** Рамка за управлението на риск

Какво представлява рамката?	В обобщение, рамката е набор от компоненти, които заедно осигуряват структура за проектиране, изпълнение, мониторинг, преглед и непрекъснато подобряване на управлението на риска (Определение адаптирано от ISO Guide 73: 2009).
Каква е нейната цел?	Целта на създаването на рамка за управление на риска е да се гарантира, че рисковете са ефективно идентифицирани и е оказано въздействие по начин, който е подходящ за контекста на конкретния случай.
От кой ще бъде прилагана?	Хората, които ще се отговорни за управлението на риска на предприятието.
Как ще допринесе за успеха на фирмата?	Стандартът се основава на убеждението, че управлението на риска наред с други неща, „подобряване на корпоративното управление“, „създаване на надеждна основа за вземане на решения и планиране“, „насърчават проактивността, а не на реактивно управление“ и „подобряване на оперативната дейност, ефективност и ефикасност“. Следователно рамката ще допринесе за успеха на фирмата.
Какво ще донесе на фирмата?	Стандартът заявява, че рамката ще предостави „основите и организационни договорености, които ще вграждат управление на риска в цялата организация на всички нива“.

*Източник:* Charman (2014, p. 110).

Първият етап на рамката включва нейното създаване и интеграцията на управлението на риска, внедряването на комуникация и отчитане, установяване на ресурсната необходимост, подготовка на документация (Cendrowski, 2009). Всички компоненти в рамката са взаимосвързани. Във втората част на рамката – имплементирането, се организират обучения за управлението на риска, и се включва самият процес след оглед и дискусия на веригата на доставки на регистрите относно риска. Мониторинга на рамката включва интегрирането на рамката, нейната политика, план и процедури. Също така се прави проверка на адекватността на управлението на риска и на базата данни като се приема и система за отговор на възникващия риск. Последният компонент на рамката включва подобрението на управлението на риска в самата корпоративна култура на предприятието чрез оглед на политиката, плана и обратната връзка относно опита при нейното имплементиране.

Рамката на ISO 31000 поражда необходимостта от спазването на основни правила при управлението на риска, които включват анализ на риска от

предходни периода, синхронизиране и използване на подходящ тип риск мениджмънт, поемане на рискове, които да са в съответствие с равнището на възвращаемост, регулиране и разпределяне на рисковете, диверсифициране на рисковете, осигуряване на процес за непрекъснато увеличаване на активите в портфейла, своевременно измерване на рисковете с цел оценка на тяхното ниво и поемане на рискове, които могат да се покриват от фирмения капитал.

### Процес на управление на риска

Управлението на риска е процес, чрез който мениджърите „идентифицират ключовите рискове, получавайки последователни и разбираеми мерки за измерване на риска, избирайки кои рискове да намалят и кои да увеличат и чрез какви средства и установявайки процедури за наблюдение на резултата на рисковата експозиция“ (Трифонова, 2015). Целта на процеса на управление на риска е да се идентифицират, оценят и контролират рисковете, съпътстващи дейността на фирмата и чрез които фирмата може ефективно да изпълнява своето функциониране. Всеки етап от процеса на управление на риска трябва да бъде контролиран, за да бъде положителен крайния ефект от неговото приложение (Culp, 2001).



*Източник:* Попчев (2016, с. 100).

**Фигура 1:** Процес на управление на риск

Процесът на управление на риска започва с идентифицирането на риска. Ако рискът не е идентифициран, т.е. фирмата не е запозната с неговото съществуване, тя не може да го управлява. След като фирмата е идентифицирала риска, тя преминава към неговото оценяване. Това може да стане

посредством различни методи. В случай, че фирмата не избере правилно метода на оценка, това би имало негативно влияние в получените резултати и метода, избран за управление на риска. В допълнение всяко отклонение може да доведе до допълнителни разходи за фирмата. Третата стъпка при управлението на риска е да се задържи риска на желаното ниво, тъй като неговото пълно елиминиране често е невъзможно. Последната стъпка е да се наблюдава и контролира целия процес, за да може той да бъде ефективен.

Процесът на управление на риска включва четири етапа – идентифициране на риска, оценка на риска, управление на риска и контрол на извършените действия (Попчев, 2016). През първия етап на процеса на управление на риска, идентифициране на риска, се определят, характеризират, извеждат и обобщават рисковете и съответстващите фактори, които са причини за тяхната поява. В допълнение, се определя степента и секторите на тяхното въздействие във фирмата, което също позволява на управителния борд правилно да изготви и приеме стратегия, която да приложи за тяхното предотвратяване. През втория етап, оценка на риска или измерване на риска, се избират и се прилагат конкретни методи за оценка на всеки отделен риск. Установява се количествена и качествена оценка на рисковете, техните характеристики, вероятността и размера на възможна загуба за фирмата. Измерването на риска зависи от обема на експозицията, опцията за загуби и техния размер. Инвестиционният риск подлежи на качествен и количествен анализ (Трифенова, 2015). В допълнение, при измерването на риска се използва и матрица за определянето на степента на влияние на съответния изследван риск.

Третият етап, отговарящ на управлението на риска, включва следните подетапи:

1. Избор на метод за въздействие върху риска за минимизиране на възможната загуба за фирмата. Разработва се детайла структура на ограниченията и насоките за поемането и справянето с всеки възможен риск. По време на този подетап трябва да бъде направена оценка на сравнителната ефективност на достъпните методи за влияние на база на няколко критерия като: целесъобразност, ефективност, икономичност, леснота, гъвкавост. В края на подетапа избраните методи се прилагат при непосредственото въздействие върху риска.

2. Вземане на решение от мениджмънта за управлението на риска. През този подетап се определят необходимите ресурси за избрания метод за въздействия върху риска, последващ от анализ на средата и разпределение на задачи и последващи дейности от лицата във връзка с упражняването на правилната стратегия. Важното през този етап е фирмата да не приема ри-



сковы дейности по-големи от колкото може да покрие със своя собствен капитал.

3. Не на последно място непосредственото въздействие върху риска се изразява в прилагане на един от следните методи:

- понижаване на риска – risk reduction – предотвратяване, респективно ограничаване, на загубата посредством намаляване на размера на възможната загуба или на вероятността за възникване на риск. Включва и пълното избягване на риска – risk avoidance – въпреки че пълното избягване от риска е невъзможно.

- запазване на риска на съществуващото равнище – risk retention – със създаване на вътрешни и външни резервни фондове за компенсиране на потенциални загуби.

- прехвърляне (трансфер) на риска – risk transfer – с предаване на отговорностите за риска върху трети лица при негово запазване на съществуващото равнище. Може да бъде приложено хеджиране на риска, диверсификация на риска и други методи.

Последният етап, контрол върху извършените действия, включва осъществяване на вътрешен контрол и анализ на получената информация за загубите от фирмата от настъпилите рискове и предприемане на действия за минимизирането им. За целта фирмата разработва и поддържа информационни системи за контрол, наблюдение и отчитане както и изготвяне на протоколи за резултатите от приложения метод на управление на риска. По време на процеса могат да се разкрият нови обстоятелства, които да променят първоначалното равнище на излагане на риск. Поради тази причина е необходимо е да се създаде навременна култура за доброто и ефективно управление на риска в дългосрочен план.

## **Заключение**

Ситуацията с пандемията от Ковид-19 промени много всички сектори в икономиката по целия свят. България не е изключение и нейният сектор търговия изпитва големи затруднения в модела на работа и предлагане поради промени в обема на износа и вноса на продукти и непрекъснато променящите се ограничителни мерки и техния последващ ефект върху вече изградения модел на опериране на фирмата. За да оцелеят търговските фирми от сектора трябва навременно да имплементират процес и рамка за управление на риска, за да могат да продължат своите бизнес дейности и успешно да се адаптират към новите промени на бизнес средата.

### Използвана литература

- Йончев, Ц. (2007). Управление на риска в търговията, Университетско издателство Стопанство, София. (Yonchev, Ts., 2007, Upravlenie na riska v turgoviyata, Universitetsko izdatelstvo Stopanstvo, Sofia).
- Попчев, И. (2016). Рискът в новата парадигма. София, с. 95-118. (Popchev, I., 2016, Riskut v novata paradigm, Sofia, s. 95-118).
- Трифонова, С. (2015). Управление на риска в банката, Тракия-М, София. (Trifonova, S., 2015, Upravlenie na riska na bankata, Trakia-M, Sofia).
- Grondys, K. (2021). Risk Assessment of the SME Sector Operations during the COVID-19 Pandemic, *Int. J. Environ. Res. Public Health*, available at: <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/8/418> (accessed 1 September 2022)
- Cendrowski, H. (2009). Enterprise risk management and COSO, John Wiley & Sons.
- Chapman, R. (2014). The Rules of Project Risk Management, Gowert Publishing Limited.
- Chang, C. (2020). Risk and Financial Management of COVID-19 in Business, Economics and Finance, *Journal Risk Financial Management*, available at: <https://doi.org/10.3390/jrfm13050102> (accessed 20 September 2022)
- Culp, C. (2001). The Risk Management process – Business Strategy and Tactics, Wiley.
- Murphy, D. (2008). Understanding Risk, Taylor & Francis Group LLC.
- Tanev, M. (2020). Bulgaria GDP to fall 7.2% in 2020, rise 6% in 2021 – EU Commission, available at: <https://seenews.com/news/bulgaria-gdp-to-fall-72-in-2020-rise-6-in-2021-eu-commission-697923> (accessed 10 October 2022)

\*\*\*

## **RISK MANAGEMENT OF THE RETAIL COMPANY UNDER THE CONDITIONS OF COVID-19**

Nora Tineva

Department of Economics of Trade  
Faculty of Economics of infrastructure  
University of National and World Economy  
*e-mail: nora.tineva@gmail.com*

### **Abstract**

*The Covid-19 pandemic has had a negative impact on many sectors around the world. The economies of countries on all continents have suffered the consequences of the changes that have occurred since the beginning of the pandemic, and the trade sector, as one of the most important at the national and international level, has changed a lot. In Bulgaria, the various units of the wholesale and retail chain have taken measures to ensure the supply of products in all units of the chain. In this article, the author evaluates the changes in the trade sector, in particular the retail companies, in Bulgaria after the beginning of the pandemic and proposes solutions for the management of different types of risk to ensure the normal functioning of economic entities in the event of unpredictable risks such as Covid-19.*

**Keywords:** risk, risk management, retail company, Covid-19

**JEL:** F10, G00