

УНИВЕРСИТЕТСКИТЕ БИЗНЕС МОДЕЛИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ

Проф. д-р Маргарита Богданова¹

Резюме: Целта на статията е да се представят ключови характеристики на бизнес модела като мисловна конструкция и да се обобщят успешни практики на университетите по света, приложили иновативни управленски решения за преодоляване на кризи. Разгледана е концепцията за бизнес модели на Остервалдер и Пиньо и приложимостта ѝ за висшите училища. Анализирани са варианти на бизнес модели на различни университети и са синтезирани в обобщаващ модел подходи за управление по време на кризи, като специално внимание се отделя на практики по време на глобалната криза Covid 19. Разгледани са особеностите на анализа на стратегическия риск след външни заплахи. Специален акцент се поставя върху преразглеждането на бизнес моделите в контекста на нови ограничения и нарушен баланс на приходите и разходите. Навременната преоценка на бизнес модела може да бъде преход от реактивна към проактивна стратегия и да предпази организацията, поне частично, от ефектите на бъдещи кризи.

Ключови думи: университетски бизнес модели, управление на кризи, стратегии, Covid 19.

JEL: I21.

Увод

През последните години светът се намира в непрекъсната поредица от кризи, ефектите от които се натрупват и предизвикват органи-

¹ Стопанска академия „Д. А. Ценов“, Свищов

зациите да предефинират начина си на работа. Промените са драстични и немалко автори говорят за фундаментална смяна на моделите на управление. Висшите училища не са изключение, доколкото имат потребители на услуги, комуникират с партньори и контрагенти и следва да се грижат за баланса между приходни и разходни парични потоци.

Ето защо във времена на промяна преоценката на бизнес моделите става приоритетна задача. Бизнес моделът е кратката версия на стратегическите и оперативните намерения на дадена компания или организация. Той описва схематично източника на добавена стойност за клиентите, начина, по който се създава тя и достига до потребителите и какви ресурси и партньори ще използва компанията в своя бизнес. Навременната преоценка на бизнес модела може да бъде преход от реактивна към проактивна стратегия и да предпази организацията, поне частично, от ефектите на бъдещи кризи.

Целта на статията е да се представят ключови характеристики на бизнес модела като мисловна конструкция и да се обобщят успешни практики на университетите по света, приложили иновативни управленски решения за преодоляване на кризи.

Както при всички стратегии, успехът зависи до голяма степен и от контекста и в този смисъл никоя стратегия не е панацея (one size fits all). Въпреки това добрите практики винаги са източник на идеи, които да се приложат и към средата в България. Повече от очевидно е, че кризите ще ни съпътстват непрекъснато през следващите години. Знанието и опитът на най-добрите ще бъдат най-ценният капитал и най-важният актив в преодоляването на тези кризи.

1. Бизнес моделът като концепция

Бизнес моделите са инструмент за управление, който описва повтарящи се проблеми за дадена група организации и дава решение на тези проблеми на основата на добри практики в други организации и компании. Един от популярните подходи за бизнес модел е този на Александър Остервалдер и Йив Пиньо (Alexander Osterwalder & Yves

УНИВЕРСИТЕТСКИТЕ БИЗНЕС МОДЕЛИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ

Pigneur, 2010). Той е под формата на таблица и по един семпъл начин описва стратегията на една фирма, без да навлиза в детайли по отделните части на идеята.

Първите бизнес модели на Остервалдер са разработени за стартиращи компании в IT сектора (стартъпи), но постепенно инструментът навлиза във всички сфери на дейност, вкл. и във висшето образование. Въпреки че университетите не са комерсиални организации, те имат всички необходими компоненти на една бизнес организация и прилагането на иновативен подход за анализ и планиране може само да подобри ефикасността на управлението им.

Бизнес моделът на Остервалдер и Пиньо обхваща 9 блока, разделени в няколко обобщаващи части.

Блокове на бизнес модела	Въпрос	Описание
Предлагана стойност	Какво?	Дава цялостна представа за пакета от продукти и услуги на организацията.
Клиентски сегменти	Към кого?	Организацията обслужва един или няколко клиентски сегмента.
Канали	Как?	Предлаганата стойност се доставя на клиентите чрез канали за комуникация, дистрибуция и продажби.
Взаимоотношения с клиенти	Защо?	Връзката на организацията с всеки клиентски сегмент.
Ключови ресурси	Кои?	Активите, необходими за доставяне на предлаганата стойност.
Ключови дейности	Какви?	Основни дейности, без които не може да се достави предлаганата стойност. Реализират се чрез ключовите ресурси.
Ключови партньорства	С кого?	Контрагенти - външни изпълнители, доставчици и др.
Приходни потоци	Колко?	Резултатът от успешното доставяне на стойност на клиентите.
Структура на разходите	Колко (от всяка група)?	Групи разходи, необходими за доставяне на стойност.

Източник: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. (2010). *Business Model Generation*

Фигура 1. Бизнес моделът на Ал. Остервалдер и Йв Пиньо

Така представен, бизнес моделът представя холистична картина на управлението на компаниите и организациите. В процеса на неговото изграждане обаче неизменно се навлиза в по-изчерпателен и задълбочен анализ и се извеждат най-релевантните за организацията характеристики в отделните блокове. Това следва да се извърши с участието на вътрешни и външни заинтересовани страни с оглед подробното дефиниране на ключовите елементи в модела.

2. Стратегически анализ на риска

Стратегическият анализ на риска в общия случай изисква прилагане на няколко стъпки: идентифициране на началното състояние (експозицията) на външната и вътрешната среда, идентифициране и оценка на възможностите и сравняване и избор на опции (Montz, 2020).

Консултантската компания Gartner прилага по-подробен списък с действия при наличие на заплахи (Gartner, 2020):

1. Преоценка на бизнес модела, като се обърне приоритетно внимание на няколко основни части в бизнес модела:

- потребителските сегменти и как те се влияят от кризата;
- какви промени настъпват в доставяната стойност за потребителите, имат ли те вече други потребности;
- дали организацията може да предложи търсената стойност;
- от какво се нуждае самата тя, за да го направи.

2. Идентифициране на неизвестните величини и определяне на вероятни сценарии за настъпване. Колкото и трудно да е това, могат да се очертаят поне основните променливи в оптимистичен и песимистичен вариант.

3. Анализ на въздействието върху бизнеса, прогнозиране на последиците от кризата и разработване на стратегии за възстановяване. По време на оценката на риска трябва да се идентифицират сценарии за потенциални загуби (Business impact analysis, 2020). Идентифицирането и оценката на въздействието на кризата върху бизнеса е

УНИВЕРСИТЕТСКИТЕ БИЗНЕС МОДЕЛИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ

основа за инвестиции в стратегии за възстановяване и за предотвратяване и смекчаване на последиците.

Анализът протича в няколко етапа, в които трябва да се направи оценка на (Business impact analysis, 2020):

- продажбите и доходите, които са загубени;
- тези, които са само забавени;
- разходите, които са се увеличили (например поради извънреден труд, възлагане на външни изпълнители, ускоряване на плащанията и т.н.);
- разходи, свързани с нови регулации;
- неустойки по договори или пропуснати ползи от загуба на договорени бонуси;
- потребителски сегменти, които са неудовлетворени;
- бизнес планове, които се забавят.

На основа на подробния анализ се планират мерки за преодоляване и се създават организационни условия за тяхното изпълнение.

По същество бизнес моделът дава възможност за качествен анализ на риска от промяна в средата. Този подход обаче не е достатъчно обоснован, тъй като качествените методи отчитат загубата от настъпило неблагоприятно събитие, но оценките често са субективни и невинаги са достатъчен аргумент за вземане на решение. (Bomil Suh, Ingoo Han, 2003). Затова подходящо е, оценката на риска в отделните части на бизнес модела да се съпътства с класически количествен анализ на риска, като се оцени нивото на заплахи, особено когато те са външни, и вероятността за всяка от тях.

В зависимост от динамичността на промяната в средата могат да се приложат комбинации от вероятностни модели, които да очертаят прогнозата в избран времеви период. Съществуват вече бази данни и стартират изследвания по отношение на практиките за управление на операционния риск, разработват се предиктивни модели по отношение на търсенето и предлагането в различни сектори по време и след последните световни кризи. Особено интересни са изследвания за поведението по време на пандемията Covid-19, вкл. промяна в нагласите към риска – риск апетит за поемане или избягване на риск (Ozgur Merih Araz, Tsan-Ming Choi, David L. Olson, F. Sibel Salman, 2020).

3. Нови бизнес модели при кризи - какво се променя за университетите?

Глобалната пандемия Covid-19 изправи университетите пред нови заплахи в период, когато все още остават нерешени структурни проблеми на по-високи нива, вкл. и в България. Комбинацията от стари и нови фактори от различен характер усложнява допълнително средата и е истинско предизвикателство на мениджмънта на висшите училища.

Предложените промени в компонентите на бизнес модела на висшите училища са синтезирани след проучване на добри практики на различни университети по света след последните две големи кризи – глобалната икономическа криза 2008 – 2013 г. и по време на пандемията Covid-19. Двете кризи се различават по своя обхват и начин на въздействие, но представляват външна заплаха за университетите и изводите от тях могат да послужат за разработване на бъдещи превантивни стратегии за действие при подобни обстоятелства.

Според изследвания на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (OECD, 2020), в условията на смесено обучение (присъствено и дистанционно в различни комбинации) за неопределен период и силно редуцирана образователна мобилност по време на пандемията, се очаква по-малки регионални университети с относително добро качество на обучението да привлекат увеличен поток от студенти. В същото време има повишени очаквания за последващо търсене на професионално образование и обучение, особено свързано със сектори, които ще са във възход след приключването на пандемията (Богданова, 2020).

Потенциалната реакция на университетите на глобалната криза Covid 19 в краткосрочен и средносрочен план е обобщена в Таблица 1. Тя включва промени във всички компоненти на модела.

Промените в доставяната стойност в краткосрочен план се свеждат до постигане на непрекъснатост на процеса на обучение (чрез комбинация от присъствено и дистанционно обучение), въвеждане на програми, свързани с подобряване на възможностите за заетост, както и с нови форми за обмен на знания между университетите и бизнеса – по най-актуални проблеми, вкл. свързани с пандемията, развитие на

УНИВЕРСИТЕТСКИТЕ БИЗНЕС МОДЕЛИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ

животоспасяващи научни изследвания, на добри практики, свързани с икономиката и др. В средносрочен план тези промени следва да продължат, като всяко висше училище избере насока, свързана с неговите специфики, но общият тренд е към разработване на нови хибридни програми с мултидисциплинарен характер, за да се отговори на високото търсене на нови компетенции от бизнеса.

По отношение на клиентските сегменти най-спешната задача на университетите е да положат усилия за задържане на съществуващите клиентски сегменти, доколкото това е възможно. Необходимо е обаче и засилено търсене на нови клиентски сегменти, като висок приоритет следва да имат контактите B2B – например чрез директно партниране с компании за осъществяване на поръчкови обучения в дадена област на практиката. Такова обучение Стопанска академия „Д. А. Ценов“ прилага по отношение обучението на застрахователи за няколко големи компании в страната, но то може да се разшири и към други стратегически контрагенти.

Може да се обобщи, че има две ключови тенденции в новите бизнес модели на университетите: 1) гъвкавост във всички компоненти и 2) интегриране на отделните компоненти на бизнес модела и търсене на синергетичен ефект.

Таблица 1

Краткосрочни и средносрочни потенциални промени в компонентите на университетските бизнес модели

Блокове на бизнес модела	По време на Covid-19	Средносрочни промени в модела
Предлагана стойност	Непрекъснатост на процеса на обучение (чрез комбинация от присъствено и дистанционно обучение) Програми, свързани с подобряване на възможностите за заетост Нови форми за обмен на знания между университетите и бизнеса – по най-актуални проблеми, вкл. свързани с пандемията, развитие на животоспасяващи научни изследвания, на добри практики, свързани с икономиката	Въвеждане на нови образователни услуги – хибридни програми, вкл. с участие на практиката Стратегия на диференциация, за да се постигне разпознаваемост на ВУ

Клиентски сегменти	Същите като преди пандемията, но в променен мащаб; редуцирани чуждестранни студенти Увеличен сегмент на професионалното образование и обучение	Задържане на съществуващите сегменти, интензифициране на усилията за контакт с потребителите Търсене на нови сегменти, например хора в третата възраст - обучение в базови умения B2B – подготовка на кадри за дадена компания (поръчкови обучения)
Канали	Предимно индиректни Нови начини за дистанционно набиране и записване на студенти	Комбинация от канали, интегриране на каналите
Взаимоотношения с клиенти	Непрекъсната комуникация с обучаемите, достъп до информация Програми за подкрепа на студенти в риск Мерки за студенти с ниски доходи Търсене на възможности за равен достъп на всички, вкл. маргинализирани групи	Брандиране и маркетинг Нови пласментни модели Управление на взаимоотношенията с клиентите
Ключови ресурси	Нови умения за преподаване в дистанционна среда, за оценяване Изграждане на капацитет за смесено интерактивно обучение и за оценяване	Нови образователни технологии Интерактивни технологични решения
Ключови дейности	Разработване на адекватни сценарии, на визия за бъдещето на ВУ и на планове за действие при различните сценарии Обучения на преподавателите – за нови методи на преподаване и начини на оценяване Намаляване на броя на студентите в групите с оглед гарантиране сигурността им Измерване на ефективността на системите за обучение след пандемията – по какви критерии, как ще се направи оценяването Подмяна на остарели технологични платформи Адаптиране на изследователски дейности (работа на терен) Създаване на виртуален хелпдеск	Оценка на това кои дейности ще са излишни след кризата Внедряване на технологии за намаляване на загубите Подобряване на прозрачността - непрекъснат достъп до информация на всички заинтересовани страни

УНИВЕРСИТЕТСКИТЕ БИЗНЕС МОДЕЛИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ

Ключови партньорства	Колаборация с други университети по преодоляване на нормативни проблеми в сектора По-добри връзки с родителите на студентите Свързване с подходящ партньор за преодоляване на технически предизвикателства Преосмисляне новите възможности на създадените партньорски мрежи в контекста на обстоятелствата	Търсене на мрежови ефекти Партньорства с конкуренти
Приходни потоци	Риск от: Намалено публично финансиране; Намалено частно финансиране (поради нарушени бюджети на домакинства и фирми) Необходимо диверсифициране на източниците за финансиране	Динамични ценови стратегии за отделните целеви групи Диверсифициране на източниците на приходи Промоции на услуги Наемане вместо покупка
Структура на разходите	Инвестиции в по-добра интернет свързаност Разходи за подмяна на технологични платформи Предоговаряне на разходи за наем (на спортни и други съоръжения); Коригиране на стипендии и други разходи	Решение дали не са по-подходящи външни услуги/доставки вместо собствени ресурси или персонал Продажба на активи, когато са тежест Какво наистина е необходимо на организацията?

Доколкото почти всички кризи се съпътстват с влошаване на приходните потоци и нарастване на финансовата несигурност, традиционна препоръка към университетите е да диверсифицират заинтересованите си страни, най-вече целевите групи от обучаеми, което се очаква да доведе до диверсифициране и на източниците на приходи на висшите училища. Подобен извод е направен от изследователи на италианската система на висшето образование след голямата икономическа криза 2008 – 2013 г., като се очертават няколко потенциални нови източници на приходи, неизползвани достатъчно от държавните висши училища в Италия – алумни клубовете и съфинансирането от бизнеса,

от една страна, и съфинансирането от потребителите на услуги (студентите), от друга страна (Besana, 2015).

Този подход не е нов и се прилага частично и в други страни (Budi Mulyana, Arief Daryanto, Agus Purwito, 2018) в зависимост от обстоятелствата и нагласите на потребителите да заплащат част от предоставяните услуги. Но тъй като и домакинствата също са в криза, е въпрос на търсене на приемлив компромис за двете страни да преразпределят финансовата тежест на разходите за образование.

От гледна точка на бизнес модела особено важна е частта на съфинансирането от бизнеса, тъй като тя е индивидуална за отделните висши училища и зависи от капацитета на ВУ да акумулира средства за различните си програми, вкл. свързани с научни изследвания.

Представените предложения за промяна на бизнес моделите не бива да се приемат механично. Целта им не е да провокира подражание, а да постави акцент върху ефективността на организацията, да подпомогне преодоляването на когнитивните бариери в процеса на иновации, което е от особено значение по време на трансформационни промени (Gerrit Remane, Andre Hanelt, Jan F. Tesch, Lutz M. Kolbe, 2017).

Реализирането на мерките, независимо дали ще е проактивно или реактивно, изисква сериозни организационни усилия за детайлно планиране с широко участие на външни и вътрешни заинтересовани страни. Най-голяма тук е ролята на лидерите, които следва да овладеят кризата и да приложат иновативни подходи за решаване.

Заклучение

Изследванията върху бизнес моделите се разрастват през последните години, като редица автори предлагат все повече вариации на иновативни концепции и инструменти за разработване на нови бизнес модели (Gerrit Remane, Andre Hanelt, Jan F. Tesch, Lutz M. Kolbe, 2017). Голяма част от предложенията се препокриват, доколкото градивните елементи са подобни в различните сектори. Богатството на бизнес моделите обаче е в различията между тях, тъй като реалностите и обстоятелствата са различни и следователно един инструмент няма как да е

УНИВЕРСИТЕТСКИТЕ БИЗНЕС МОДЕЛИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ

подходящ за всички ситуации. Това е особено релевантно, когато говорим за управление на риска.

Без съмнение в дългосрочен план пандемичната криза ще наруши статуквото в много сектори, вкл. и във висшето образование. Предстои сериозен дебат на много нива за това, как да преподаваме и как да постигнем качество в условията на настоящи и потенциални бъдещи ограничения. Но каквито и промени да се правят в системата на висшето образование, университетите трябва да се стремят да запазят своите ценности. Това означава да осигуряват „справедлив достъп, прозрачност, академична свобода, институционална автономия и социална отговорност.“ (Scholars at Risk Network, 2017). Това е първостепенна задача на всички участници в процеса, за да останат университетите стожер на науката, културата и прогреса на обществото.

Използвани източници

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. (2010). *Business Model Generation*.

Besana, A. (2015). Economics and Finance of the Italian University at Crisis Times . От *Investigaciones De Economía De La Educación, Número 10, Chapter 2: Management And Educational Planning*. Asociación de Economía de la Educación. Извлечено от <https://ideas.repec.org/s/aec/ieed10.html>

Bomil Suh, Ingoo Han. (December 2003 r.). The IS risk analysis based on a business model. *Information & Management, Volume 41, Issue 2*, 149-158. doi:[https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(03\)00044-2](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(03)00044-2)

Budi Mulyana, Arief Daryanto, Agus Purwito. (2018). Business Model Development Strategy of Padjadjaran University with Canvas Business Model Approach. *Asian Business Research Journal, Vol. 3, 1-8*. doi:DOI: 10.20448/journal.518.2018.31.1.8

Business impact analysis. (8 May 2020 r.). (O. w. Security, Съставител) Извлечено от <https://www.ready.gov/business-impact-analysis>

- Gartner. (2020). Create a Resilient Business Model in the Face of COVID-19. Извлечено от <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/create-a-resilient-business-model-in-the-face-of-covid-19/>
- Gerrit Remane, Andre Hanelt, Jan F. Tesch, Lutz M. Kolbe. (January 2017 r.). The Business Model Pattern Database — A Tool For Systematic Business Model Innovation. (©. W. Ltd., Ред.) *International Journal of Innovation Management* Vol. 21, No. 1. doi:DOI:10.1142/S13639196175000491750004-1
- Montz, B. E. (13 May 2020 r.). Risk management: Are there parallels between COVID19 and floods? *J Flood Risk Manag.* doi:10.1111/jfr3.12618
- OECD. (28 April 2020 r.). Responding to Coronavirus: Back to school. Извлечено от <https://www.oecd-forum.org/badges/1420-tackling-covid-19/posts/responding-to-coronavirus-back-to-school>
- Ozgur Merih Araz, Tsan-Ming Choi, David L. Olson, F. Sibel Salman. (2020). Data Analytics for Operational Risk Management. Извлечено от https://www.researchgate.net/profile/OM_Araz/publication/339938737_Data_Analytics_for_Operational_Risk_Management/links/5e9379fa4585150839d95
- Богданова, М. (2020). Университетските бизнес модели – преди и след COVID 19. VII Международна научна конференция „Еволюция срещу революция или за моделите на развитие“. Русе: Регионална библиотека "Л. Каравелов".

ISSN 0861 - 6604

БИЗНЕС управление

БИЗНЕС управление 4/2020



ИЗДАНИЕ НА
СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ
„Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЩОВ

4/2020

Редколегия на сп. „Бизнес управление“

Проф. д.н. Борислав Борисов – главен редактор, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

Проф. д-р Красимир Шишманов – зам. главен редактор, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

Проф. д.н. Божидар Божинов, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

Доц. д-р Иван Марчевски, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

Доц. д-р Ирена Емилова, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

Доц. д-р Любчо Варамезов, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

Доц. д-р Румен Ерусалимов, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

Доц. д-р Силвия Костова, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ – Свищов

Доц. д-р Симеонка Петрова, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ – Свищов

Международна редколегия на сп. „Бизнес управление“

Проф. д. ик. н. Дмитрий Чистов – Финансов университет при правителството на руската федерация, Москва, Русия.

Проф. д. ик. н. Татьяна Орехова – Донецки национален университет, Виница, Украйна

Проф. д. ик. н. Виктор Чужиков - Киевския национален икономически университет „Вадим Гетман“, Украйна.

Проф. д-р Йото Йотов – Драксел университет, Филадельфия, САЩ

Проф. д-р Дариуш Новак - Университет по икономика и бизнес, Познан, Полша

Проф. д-р Синиша Зарич – Университет на Белград, Сърбия

Доц. д-р Йоана Панагорец – Университет Валахия, Търговище, Румъния

Стилов редактор – Анка Танева

Превод на английски език – ст. преп. Румяна Денева,

ст. преп. Радка Василева

Технически секретар – Живка Тананеева

Дадено за печат на 18.12.2020 г., излязло от печат на 23.12.2020 г.,
формат 70x100/16, тираж 40

© Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов,
ул. „Ем. Чакъров“ 2, тел.: +359 631 66298

© Академично издателство „Ценов“, Свищов, ул. „Градево“ 24

БИЗНЕС УПРАВЛЕНИЕ

Стопанска академия
„Д. А. Ценов“ – Свищов

Година XXX, кн. 4, 2020

СЪДЪРЖАНИЕ

МЕНИДЖМЪНТ практика

УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА ВЪВ ВИСШИТЕ УЧИЛИЩА В БЪЛГАРИЯ - НОРМАТИВНО ИЗИСКВАНЕ И/ИЛИ ПРАКТИЧЕСКА НЕОБХОДИМОСТ Проф. д. н. Борислав Борисов	5
ВЪТРЕШНИ И ВЪНШНИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ Проф. д.н. Венелин Терзиев, Проф. д-р Маруся Любчева	21
УНИВЕРСИТЕТСКИТЕ БИЗНЕС МОДЕЛИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ Проф. д-р Маргарита Богданова	37
ОЦЕНКА НА ЗРЕЛОСТТА НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА ВЪВ ВИСШЕТО УЧИЛИЩЕ Доц. д-р Цветан Георгиев Цветков	49
УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА ВЪВ ВИСШИТЕ УЧИЛИЩА В БЪЛГАРИЯ – СЪСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВИ Доц. д-р Евелина Парашкевова-Великова	66