

# ОЦЕНКА НА ЗРЕЛОСТТА НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА ВЪВ ВИСШЕТО УЧИЛИЩЕ

Доц. д-р Цветан Георгиев Цветков<sup>1</sup>

**Резюме:** Настоящата статия е насочена към търсене на отговор на четири изследователски въпроси, насочени към особеностите, съществуващата практика, наличните научни публикации по въпроса за оценка на зрелостта на управлението на риска в университетите; възможностите за разработване и рамката за разработване на приспособен към практиката на университетите модел за оценка на зрелостта на управлението на риска. Представена е рамка за разработване на подобен модел, която предвижда изпълнението на следните дейности: идентификация на особеностите на управлението на риска в университетите; определяне на специфичните за висшите учебни заведения (ВУЗ) рискови фактори; определяне на атрибутите, които да бъдат в основата на описание на модела; анализ на съществуващи модели за оценяване нивото на зрялост; изграждане на модел по същество; приспособяване на модела към конкретните условия; пилотна оценка при използване на приспособения модел.

**Ключови думи:** риск, управление на риска, зрялост, оценка на зрелостта, университети.

**JEL:** M19, I21.

## Увод

Не буди съмнение фактът, че управлението на риска като теория, методология, процеси, методи, практика се развива с много бързи

---

<sup>1</sup> Университет за национално и световно стопанство, [ttsvetkov@unwe.bg](mailto:ttsvetkov@unwe.bg)

и нарастващи темпове. Считаме за безспорно също така, че управлението на риска във висшето училище е от особено значение за преподавателите, студентите и служителите в системата на висшето образование и обществото като цяло.

Висшите училища полагат усилия за създаване и развитие на техните системи за управление на риска и в това направление е налице сериозен напредък. Едновременно с това не всички университети вървят с еднакви темпове, на места има по-голям, на други – по-малък напредък. Ето защо на дневен ред може да бъде поставен въпросът „А къде сме ние?“. Докъде сме стигнали с изграждането на системата за управление на риска в нашия университет? Отговорът на такива въпроси е важен от стратегическа и тактическа гледна точка. За да е в състояние един университет да планира своето бъдеще в стратегически план, както и да предвижда какво трябва да бъде направено в краткосрочен план, ръководството трябва да е наясно на коя фаза от зрелостта на системата за управление на риска се намира. Оценката на степента на зрялост може да има и поредица други полезни ефекти, свързани с оценка на ефективността на действията по управление на риска. Тази задача изглежда относително лесна само на пръв поглед. Опитът показва, че при провеждането на такъв анализ се срещат редица трудности. Всеки университет е уникален, с различен набор от специфични рискове, с различна квалификация на преподавателите и служителите, с различна корпоративна култура и в това число култура на сигурност и безопасност, с различен натрупан опит в приложението на методите за управление на риска.

### **Методология на изследването**

В хода на подготовка на настоящата статия си поставихме следните изследователски въпроси:

1. Кои са особеностите на управлението на риска в един университет?

## **ОЦЕНКА НА ЗРЕЛОСТТА НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ ...**

---

2. Каква е съществуващата практика и налични научни публикации по въпроса за оценка на зрелостта на управлението на риска в организациите?

3. Възможно ли е да се приложи пряко някой от съществуващите модели в практиката на управлението на риска във ВУЗ?

4. Каква да бъде процедурата и рамката за разработване на приспособен към практиката на конкретен ВУЗ модел за оценка на зрелостта на управлението на риска?

За да отговори на първия изследователски въпрос, авторът използва своя дългогодишен опит като преподавател и изследовател в няколко университета. При търсене на отговор на втория изследователски въпрос беше проведено библиографско търсене на налична научна литература – монографии и статии по проблемите на оценка на зрелостта на разнообразни системи за управление на риска. Идентифицираните източници бяха анализирани и бяха формулирани определени изводи. Наличната информация даде възможност да се отговори на третия и четвъртия изследователски въпрос.

### **1. Особенности на управлението на риска във ВУЗ**

В резултат на проведеното проучване най-важните според автора особености на управлението на риска във ВУЗ, които могат да повлияят върху разработването на модел за оценка на зрелостта на системата за управление на риска, са, както следва:

- Университетите имат специфичен предмет на дейност, свеждащ се до обучение на студенти от различни образователни квалификационни степени, както и на докторанти и изследователска дейност. Всеки от тези области се осъществява чрез специфични процеси, необходими ресурси и други условия, изисквани знания и умения на персонала, различни рискове, различни методи за справяне с тях. От своя страна обучението на студенти в различните образователно-квалификационни степени и на докторантите също е с определена специфика, изисква различни аналитични инструменти и поражда различни рискове.

Изследователската работа също се характеризира със своя специфика. Ако управлението на рисковете, свързани с обучението, се подчинява в по-голяма степен на принципите на управление на риска за фирмата (Enterprise Risk Management), то рисковете при научноизследователската дейност в по-голяма степен се подчиняват на принципите на управление на проектните рискове (Project Risk Management).

- В процесите участват различни групи вътрешни заинтересовани страни, които са с различаващи се характеристики – студенти, преподаватели, администрация. Съществуват и множество външни за ВУЗ заинтересовани, които са още по-разнообразни. Всички групи заинтересовани се характеризират с различно отношение към риска, рисков толеранс и апетит към риска.
- Стилът на управление е специфичен, непродуктивно е да се прилага авторитарен стил. Едновременно с това стилът на управление е различен при управление на процесите в образователния процес и научноизследователската дейност. При обучението е налице обективна необходимост от по-активен оперативен контрол, докато при научната дейност контролът е преди всичко по степен на постигане на целите.
- Недостиг на ресурси – финансови, сграден фонд (в някои случаи), оборудване, материали и други. Независимо че поредица от правителства през последните 20 години декларират висок приоритет на образованието, средствата за висше образование, предоставяни от държавния бюджет, не са достатъчни. Това създава финансови рискове, особено за образователния процес. В някои университети беше налице перманентен недостиг на аудитории. С преминаването в електронни форми на обучение през 2020 година във връзка с Covid 19 този проблем временно не стои остро. Едновременно с това за определени ВУЗ са налице излишни сгради, чиято поддръжка генерира допълнителни неспецифични рискове.
- Обикновено вътрешните заинтересовани страни са склонни да възприемат нови идеи. Те притежават необходимия капацитет да

## **ОЦЕНКА НА ЗРЕЛОСТТА НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ ...**

---

развиват нови за тях умения и за използване на непознати за тях досега инструменти за управление на риска.

- Оценяването на дейността на ВУЗ се извършва според система от критерии, които периодично се променят. Нормативната база, регламентираща системата от критерии за оценяване и акредитация на ВУЗ, се променя относително често. Пренастройването към променените критерии изисква продължително време и създава допълнителни рискове.

### **2. Система за управление на риска във ВУЗ**

Теорията и практиката на управлението на риска в съвременни условия се развива бързо. Вече се говори не просто за идентификация, оценяване, анализ, поддръждане по приоритет и справяне с рисковете, а за изграждане на цялостна система за управление на риска в една организация.

През последните години в теорията и практиката на мениджмънта навлиза подходът за цялостно управление на риска в предприятието (Enterprise Risk Management), който замества традиционния подход за управление на индивидуалните рискове. Съществен момент в споменатия подход е, че рисковете се анализират и управляват в тяхното единство в рамките на цялата организация, а не поотделно. Рисковете за организацията се разглеждат като един портфейл от множество рискове, което дава възможност да се възприеме холистичен подход към тяхното управление (Farrell, M. et al., 2014, p. 628-629). Считаме, че в определен момент на зрялост и университетите трябва да възприемат такъв подход.

Към системата за управление на риска в един ВУЗ трябва да бъдат включени:

1. Стратегия и политики за управление на риска и
2. Процесите за управление на риска, според ISO 31000, РМВОК, в т.ч.:
  - Комуникация и консултации.
  - Обхват, контекст и критерии.

- Оценка на риска (Risk assessment), която включва идентификация на риска, анализ на риска и оценяване на риска (Risk evaluation).
  - Справяне с риска.
  - Мониторинг и преглед.
  - Записи и отчитане.
3. Персонал, ангажиран с управление на риска, с неговите знания, умения и опит.
  4. Ресурси, отделяни за управление на риска.
  5. Култура на сигурност и култура на управление на риска.
  6. Регламентираща документация за действията по управление на риска.
  7. Документи, изготвени по повод действията по управление на риска.

Широко прието мнение е, че отговорности за управлението на риска в един университет носят всички, ангажирани с процесите в него, но основна роля играят управителните съвети и висшата администрация (Willson, C. at al., 2010, p. 66).

### **3. Рамка за разработване на модел за оценка на зрелостта на управлението на риска във ВУЗ**

Предлаганата тук рамка за оценка на зрелостта на управлението на риска във ВУЗ предвижда, първоначално да бъдат идентифицирани особеностите му във висшите училища, които могат да повлияят върху разработването на модел за оценка на зрелостта на системата за управление на риска. Преглед на тези особености беше представен по-горе в тази статия. На следващо място е необходимо да се определят специфичните за ВУЗ рискови фактори.

Съществува набор от рискови фактори, които са общи за цялото национално стопанство и формират общите рискове за всяка една организация, в това число и за ВУЗ. Такива например са следните: колебания в макроикономическите показатели, проблеми със сигурността, недостиг на квалифициран персонал, културни различия меж-

ду играчите на пазара, чести промени в нормативната база. Едновременно с тези общи рискови фактори за всяка организация съществуват и такива, които са специфични за нея и са основа за формиране на специфичните за организацията рискове. Изпълнението на тази стъпка е важно и изисква събирането на мненията на множество преподаватели и изследователи от съответния ВУЗ.

Следващата стъпка трябва да бъде определяне на атрибутите, които да бъдат в основата на описание на модела. В литературата се споделят следните атрибути, които трябва да залегнат в основата на оценяването на нивото на зрялост на управлението на риска в една организация – култура, отношение и опит, управленска перспектива, процес, идентификация, анализ и отговор, приложение и практика, проектно управление (Abdulrahman, R. S., at al., 2019, p. 22). Други атрибути могат да бъдат: управление на процеси, управление на апетита към риска.

На следващо място трябва да бъде анализирана информацията за съществуващи модели за оценяването на нивото на зрялост, описани в научната литература. Съществуват множество известни в теорията и практиката модели за оценка на зрялостта. Domenic Antonucci например анализира и сравнява характеристиките на 77 модела на зрялост (Antonucci, D., 2016, p. 66-133). В друг източник се прави сравнение между нивата на зрялост, които се прилагат в шест модела (Abdulrahman, R. S., at al., 2019, p. 23). В тези модели се предлагат следните нива: наивен или Ad-hoc; първоначален, повторяем или новосъздаден; дефиниран, управляем или нормализиран; оптимизиран.

Mark Farrell и Ronan Gallagher обобщават мненията, изразени в няколко публикации, и предлагат **пет нива за оценка на зрялост**, които до известна степен съвпадат с посочените по-горе (Farrell, M. at al., 2014, p. 635). Предлаганите в публикацията нива са, както следва:

1. Ad hoc (примитивно управление, управлението на риска зависи от индивидуалните действия на конкретни лица).

2. Първоначално ниво (управлението на рисковете е в насипен вид, със слаба интеграция и агрегиране на рисковете, липсва дисциплина, дефинициите за рискове варират).

3. Повторяем (налице е рамка за оценка на рисковете, бордът на директорите получава преглед на рисковете, подходите за управление на рисковете са установени и повторяеми).

4. Управляван (действията по управление на рисковете в цялото предприятие, като мониторинг, измерване и отчитане са интегрирани и хармонизирани с установените мерки и контрол, процедурите, свързани с риска са обсъждани и напълно разбирани в цялата организация, принципите за управление на риска са интегрирани изцяло в процеса на управление).

5. Лидерство (дискусиите по отношение на риска като дългосрочно планиране, разпределение на капитала и вземане на решения са поставени на стратегическо ниво, апетитът и толерантността към риска са ясно разбрани, налице са предупредителни сигнали, които да гарантират, че бордът на директорите и висшият мениджмънт ще бъдат предупредени, когато се достигнат праговете на риска).

Подобен подход използват Diogo Proenca, Ricardo Vieira, Jose Borbinha. Те предлагат модел, който също включва следните нива:

- ниво 0 – несъществуващо управление на риска;
- ниво 1 – първоначално управление на риска;
- ниво 2 – управлявано управление на риска;
- ниво 3 – дефинирано управление на риска;
- ниво 4 – количествено управление на риска;
- ниво 5 – оптимизиращо управление на риска (Proenca, D., at al., 2017, p. 8).

Zhao, Hwang и Low обобщават информацията от 16 модела, като идентифицират следните критерии, по които моделите определят равнището на зрелост:

1. Ангажираност на борда и висшето ръководство;
2. Наличие на собственици на системата за управление на риска в предприятието;
3. Риск апетит и толерантност;
4. Култура, съзнаваща риска;
5. Наличие на достатъчно ресурси;
6. Идентифициране, анализ и отговор на риска;



## ОЦЕНКА НА ЗРЕЛОСТТА НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ ...

---

7. Итеративни и динамични стъпки на процеса на управление на риска в предприятието;
8. Използване на рисковете като възможности;
9. Комуникация на рисковете;
10. Общ език по отношение на риска;
11. Информационна система за управление на риска;
12. Програми за обучение;
13. Формализирани ключови рискови индикатори;
14. Интегриране на процесите на управление на риска в предприятието в неговите бизнес процеси;
15. Установяване на целите;
16. Мониторинг, преглед и подобряване на рамката за управление на риска в предприятието (Zhao, X. at al., 2013, p. 1181).

В същия източник са идентифицирани и статистически оценени множество добри практики, които се отнасят до всеки от критериите. Оценяването на степента, в която се прилагат тези добри практики, може да бъде солидна основа за определяне на нивото на зрялост на конкретна организация.

Xie и Yanjun са разработили система за оценка на риска, свързан с човешките ресурси в университетите (Xie, L. at al. 2015, p. 13.3). Те използват много актуален и бързо набиращ още по-голяма популярност инструмент – невронни мрежи. Авторите основават оценката си върху разработен от тях модел на невронна мрежа, изградена от съвкупност от индекси, групирани в следните групи: планиране на риска, риск по набиране на персонал, риск по обучение на персонала, риск по оценяване на представянето, риск по управление на служителите. Моделът е проигран чрез използване на емпирична информация, събрана от пет университета. Изходната променлива на модела се използва за оценка на равнището на риск, асоцииран със съответния индекс. Стойностите на изходната променлива могат да бъдат 1 – нормално равнище на риск), 2 – внимание, 3 – ранно предупреждение.

Значим аспект от управлението на риска в университетите е управлението на риска в осъществяваните от тях изследователски проекти. Sharlissa Moore and R. F. Shangraw, Jr. установяват в своя статия (Moore, S. at al. 2011, p. 61), посветена на управлението на рис-

ка и неопределеността в голямо мащабни университетски изследователски проекти, че тези проекти създават нови предизвикателства и рискове за управлението пред университетите. Те стигат до извода, че тези проекти често постигат своите технически цели, но превишаването на разходите и закъсненията във времето са чести и значителни. Установява се също така, че разпространените в практиката обичайни техники за управление на проекти, които не са съобразени с условията на университета, създават допълнителни рискове, достигащи дори до анти-мениджмънт предизвикателства.

Michael Lyons изследва друг важен аспект, отнасящ се до особеностите на риска в университетите – културата на безопасност (Lyons, M., 2016, p. 52). Чрез прилагане на анкетния метод той проучва мненията на работещи във ВУЗ относно важни характеристики на културата на безопасност. Отчитайки недостатъците на използвания метод, той констатира, че няма достатъчно изследвания относно културата на безопасност на работното място в университетите на Австралия. Само някои от елементите на културата на безопасност са оценени положително от респондентите, но едновременно с това никой от тези елементи не отговаря на стандартите на най-добрите практики.

При избора на конкретен модел за оценка на зрелостта на управлението на риска за приложение в един университет наличните модели трябва да бъдат изучени, анализирани и оценени по определена съвкупност от критерии. Един от най-разпространените подходи при това е да се оцени доколко даденият модел съответства на избран и утвърден от световната практика стандарт, например ISO 31000. При прилагането на такъв подход обаче трябва да бъдат отчитани някои допълнителни фактори. Практиката на управление на риска е много разнообразна и трудно може да бъде обхваната от определен, колкото и да е качествен документ. Едновременно с това университетите са много разнообразни – с различни специфични рискове. Може да се направи изводът, че моделът за оценка на зрелостта на конкретен университет трябва да бъде приспособен към конкретните условия, типични за него.

Принципите, описани в стандарта ISO 31000:2018, дефинират, че процесът на управлението на риска трябва да бъде интегриран,

## ОЦЕНКА НА ЗРЕЛОСТТА НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ ...

---

структуриран и всеобхватен, персонализиран, приобщаващ, динамичен, да се използва най-добрата налична информация, да се отчитат човешките и културните фактори, да се подлага на непрекъснато усъвършенстване (International Standard ISO 31000, p. 3). Според същия стандарт процесите на управление на риска включват: комуникация и консултации, установяване на контекста, оценка, справяне, наблюдение, преглед, документиране и отчитане на риска (International Standard ISO 31000, p. 9). Степента, в която тези принципи се спазват и процесите в рамките на ВУЗ се осъществяват, са два от аспектите, които могат да се отчитат при определяне степента на зрелост на системата за управление на риска в него.

На тази основа можем да предложим по-нататъшните стъпки при разработване на модел за оценка на зрелостта на системата за управление на риска във ВУЗ, които да бъдат осъществени в съответствие с логиката на описания по-горе стандарт. Необходимо е да се определи обхватът на модела – кои структурни единици на университета ще бъдат обхванати, дали ще се анализират териториалните структурни единици, принадлежащите стопански структури и т.н. Разработването на модела по същество трябва да се предшества от анализ на вътрешната и външната среда, в която функционира организацията. Необходимо е да се установи кои фактори на средата са съществени за оценката на риска и доколко университетът разполага с достатъчна аналитична информация за тях.

Важен въпрос е да се установят **критериите за риск**. Необходимо е да се определи какво ще се разбира под риск за университета и какво няма да е риск. За да се постигне това, трябва да са ясни поставените пред университета цели и приоритети. Едно и също събитие или обстоятелство може да се приеме за рисково или не в зависимост от това, доколко то може да повлияе върху постигането на целите на университета. Критериите за риск се определят също така и от отношението на университета към риска – доколко той е склонен да поема рискове или не. Необходимо е да се установи в каква степен университетът изпълнява посочените процеси.

На следващо място трябва да се определят **нивата на зрелост**, които може да заема една система за управление на риска във

ВУЗ. След обобщение на изследваните по-горе публикации предлагаме използването на следните нива:

0. Липса на управление на риска;
1. Управление на риска Ad hoc (липсва документиране, управлението на риска и поемането на риск зависи от индивидуалните предпочитания);
2. Първоначално ниво (налице са експерти, които изпълняват функции по управление на риска, отделят се ресурси, специално предназначени за управление на риска, рисковете се идентифицират по различни методи и се управляват индивидуално);
3. Дефинирано управление на риска (съществува обща рамка за оценяване и справяне с рисковете; съществува обща представа за рисковете в цялата организация; съществува общоприета процедура за идентификация, анализ, поддръждане по приоритет и документиране на рисковете; характеристиките на заинтересованите страни се идентифицират, анализират и вземат предвид при вземането на решения; съществуват критерии за риск);
4. Интегрирано управление на риска (действията по управление на риска се координират в рамките на университета, съществува обща организация на управление на риска, прилагат се количествени методи за анализ на риска);
5. Оптимизирано управление на риска (систематично се идентифицират потенциални области за подобрене на управлението на рисковете, възможните варианти за подобрения се оценяват и избират с прилагане на рационални количествени методи, ефектите от подобренията се оценяват систематично).

След установяване на възможните нива на зрялост е необходимо да се извърши **приспособяване на модела за оценка на зреелостта към конкретните условия на ВУЗ**. Считаме, че за нуждите на предлагания в настоящата статия модел е възможно да се използват идеите на Domenic Antonucci, който застъпва становището, че приспособяването трябва да бъде съобразено със следното (Antonucci, D., 2016, p. 15):

- Целите на организацията;

## ОЦЕНКА НА ЗРЕЛОСТТА НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ ...

---

- Променящата се външна и вътрешна среда, в която организацията функционира;
- Променящият се профил на риска, който организацията приема.

В същата публикация се препоръчва, приспособяването да е ориентирано по отношение на (Antonucci, D., 2016, p. 138):

- Съществуващите стандарти и доброволните кодекси (ISO 31000, COSO и други);
- Съществуващите в организацията кодекси и други документи за корпоративно управление;
- По сектори;
- По модел на работа на организацията;
- По операционен модел на функцията на риска;
- По икономическата верига на стойността;
- По ключови показатели за изпълнение;
- Според външната среда на организацията.

В една бизнес ориентирана организация критерият, според който моделът ще бъде приспособяван, обикновено е осигуряването на допълнителна стойност на бизнеса. В един ВУЗ трудно може да се използва такъв критерий, освен (до известна степен) за частните висши училища. Смятаме, че най-важният критерий трябва да бъде позицията, която университетът има в обществото, изразен в оценките на държавния орган за оценяване (НАОА), мнението на завършилите своето образование студенти, потенциалните кандидат-студенти, мнението на бизнеса.

Следващата важна стъпка е да се извърши пилотна оценка на зрелостта на системата за управление на риска в конкретен университет. Необходимо е да се оцени в каква степен университетът изпълнява процесите на оценка на риска. Трябва да се отчита фактът, че съществува терминологична особеност. На английски език два термина – „Risk assessment“ и „Risk evaluation“ се превеждат по един и същи начин – оценяване. В настоящата статия за термина „Risk assessment“ ще бъде използван терминът „оценка на риска“, а за термина „Risk evaluation“ ще се използва „оценяване на риска“. Оценката на риска са възприема като съвкупност от процесите на идентификация, анализ и

оценяване на риска. В хода на анализа трябва да се определи доколко процесите на оценка на риска в конкретния университет се осъществяват съобразно изискванията на стандарта, какви методи за идентификация и анализ на риска се използват, достатъчна ли е получената информация, идентифицираните рискове да могат да бъдат подредени по приоритет, да се определи кои рискове подлежат на управление и какви действия да бъдат планирани за справяне с всеки риск. Анализът също така трябва да определи какви действия се предприемат и в каква периодичност за мониторинг и преглед на системата за управление на риска. Необходимо е да се установи какви документи се разработват, също в каква периодичност, осигуряването на подходящ достъп до тях на всички заинтересовани страни.

В резултат от пилотната оценка могат да се извършат корекции в първоначално разработения модел, които да повишат неговото качество и да дадат възможност да се избегнат неясноти при неговото разбиране от използващите го.

Възможно ли е университетите да бъдат сравнявани по ниво на зрелост? Смятаме, че това е възможно, но в настоящия момент не е необходимо да се извършва сравнение между позициите, които различните университети заемат по отношение на зрелостта. Условието, в които функционират университетите, тяхната външна и вътрешна среда, характеристиките на процесите, които протичат, се различават силно. Съществуващият натрупан опит и капацитет за управление на риска е различен, различни са организационната култура, културата на сигурност и безопасност, културата за управление на риска. От друга страна, сравнението не би могло да донесе особено полезна информация за ВУЗ (освен може би усещане за удовлетвореност или неудовлетвореност). Препоръчително е, всеки университет да разработи своя модел за оценяване на зрелостта, който да е приспособен към собствената му практика. Разбира се, много препоръчително би било, университетите да обменят добри практики и технологии за използване на съвременни методи за анализ на риска.

### Заклучение

В резултат от анализите по подготовка на настоящата статия могат да бъдат формулирани някои изводи и да бъдат отправени препоръки:

#### Изводи:

- Управлението на риска в една организация е процес, който изисква специфични усилия и ресурси, но може да осигури значими ползи за организацията, включително и за повишаване на нейната стойност. Това твърдение в пълна сила се отнася и до университетите.
- Университетите притежават определен опит в практиката на управление на техните рискове. Този опит е ценен и в интерес на обществото е, той да бъде обобщаван, споделян и използван.
- Функционирането на университетите притежава определена специфика в сравнение с функционирането на бизнес организациите. При тях съществуват два ясно различаващи се специфични предмета на дейност – обучение на студенти и изследователска дейност. Следователно управлението на риска при тях също е с определени особености, които трябва да се отчитат при оценка на зрелостта на системите за управление на риска.
- Университетите имат интерес да установят каква е позицията им по отношение на зрелостта на тяхната система за управление на риска. Така те ще са в състояние да търсят възможни по-ефективни направления за нейното подобряване.
- В световната практика има натрупан дългогодишен опит по оценка на зрелостта. При разработване на модел за оценка на зрелостта на системите за управление на риска в университетите този опит трябва да отчита установените принципи и методи, но те трябва да се адаптират към специфичните условия на университетите в България.
- Успехът или неуспехът на разработване на модел за оценка на зрелостта в голяма степен ще зависи от ангажимента на висшия мениджмънт на университета, но и от участието на всички заинтересовани страни.

Препоръки:

- Университетите в България са в състояние да разработят и реализират свои системи за оценка на зрелостта на тяхната система за управление на риска. Резултатите от такива оценки могат да бъдат полезни за практиката им по управление на специфичните за тях рискове и интегрират дейностите по управление на риска в цялостния управленски процес.

- Препоръчително е, в тази разработка да бъдат включени по един или друг начин всички заинтересовани страни, съобразно техния опит и умения.

- Министерството на образованието и науката притежава необходимия капацитет и ресурси, с които би могъл да подпомогне университетите в тази дейност.

Проблемите на оценката на зрелостта на система за управление на риска в университетите ще продължат да бъдат актуални и в бъдеще. Проблемите са многоаспектни и интердисциплинарни. Изследванията в тази област могат да бъдат продължени в различни направления, като перспективни са следните:

- Адаптиране на съществуващите методи за събиране и обобщаване на мненията на експерти относно зрелостта на конкретни системи за управление на риска в университетите.

- Търсене на възможности за приложение на съвременни инструменти за анализ на риска в университетите, описани например в ISO 31000:2018. Пример за такъв перспективен инструмент е разработването на симулационни модели за анализ на конкретни рискове, рискови области, а в бъдеще – за комплексна оценка на риска на ниво университет.

- Разработване на модели на основата на невронни мрежи за анализ на рисковите фактори, за които трудно може да се установят статистически данни за оценка.



*Използвани източници*

- Abdulrahman, R. S., Ibrahim A. D., & Chindo, P. G. (2019). Assessment of Risk Management Maturity of Construction Organisations in Joint Venture Projects. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 9(1), 20-28.
- Antonucci, D. (2016). *Risk Maturity Models. How to assess risk management effectiveness*, Kogan Page.
- Proenca, D., Vieira, R. & Borbinha, J. (2017) Risk Management. A Maturity Model based on ISO 31000, *IEEE 19th Conference on Business Informatics (CBI)*, *ResearchGate*, July 2017, [https://www.researchgate.net/publication/319218604\\_Risk\\_Management\\_A\\_Maturity\\_Model\\_Based\\_on\\_ISO\\_31000](https://www.researchgate.net/publication/319218604_Risk_Management_A_Maturity_Model_Based_on_ISO_31000).
- Farrell, M. & Gallagher, R. (2014). The Valuation Implications of Enterprise Risk Management Maturity, *The Journal of Risk and Insurance*, 82, No 3.
- International Standard ISO 31000. *Risk Management Guidelines, Second Edition* 2018-02-15, ISO, 2018.
- Lyons, M. (2016). University safety culture: a work-in-progress? *Australian universities review*, vol.58, no. 1.
- Moore, S. & Shangraw Jr, R. F. (2011). Managing Risk and Uncertainty in Large-Scale University Research Projects, *Research Management Review*, Volume 18, Number 2, Fall/Winter.
- Willson, C., Negoj, R., & Bhatnagar A. S., (2010). University Risk Management. *Internal Auditor*.
- Xie, L. & Yanjun, T. (2015). The Research on the University Human Resources Risk Management Based on RBF Neural Network, *International Journal of Simulation – Systems, Science & Technology*, Vol. 16 Issue 3B.
- Zhao, X., Hwang, B. G., & Low, S. P. (2013). Developing Fuzzy Enterprise Risk Management Maturity Model for Construction Firms, *Journal of Construction Engineering & Management*.

ISSN 0861 - 6604

# БИЗНЕС управление

4/2020

БИЗНЕС управление



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**

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