

# УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА ВЪВ ВИСШИТЕ УЧИЛИЩА В БЪЛГАРИЯ – СЪСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВИ

Доц. д-р Евелина Парашкевова-Великова<sup>1</sup>

**Резюме:** В статията се разглеждат основните предизвикателства пред висшите училища в България. Представят се организационни въпроси по управление на риска в системата на висшето образование и акцентира върху практиките, които трябва да бъдат променени с цел реално прилагане на риск мениджмънта. На базата на контент и сравнителен анализ се извеждат основни области, които да бъдат обект на интервенция в образователните и научни организации с цел постигане на ефективност, ефикасност и целесъобразност на процеса. Предлагат се решения, свързани с подобряване управлението на риска в сектора. Очертават се насоки за въвеждане на системен подход в управлението на риска, с което да се подобри организационната среда и оперативното управление.

**Ключови думи:** управление на риска, образователни и научни организации, зрелост на процеса по управление на риска.

**JEL:** A2, O2, M10.

## Увод

Проблемите, свързани с управлението на една образователна и научна организация, са изключително разнообразни и сложни. Те произтичат както от обективни фактори в обкръжаващата среда, така и от нормативни регулации, политически решения и обществени нагласи.

---

<sup>1</sup> Стопанска академия „Д. А. Ценов“, Свищов

Образователният и научният продукт предполагат висока степен на експертиза, която се създава и развива в една благоприятна среда. За съжаление в България, а и не само, тази среда не може да бъде определена като благоприятна. Обществените предизвикателства свързани с динамиката на демографската картина, обществените ценности, отношението на пазара на труда към образованието и неговата оценка за труда, дългият преход и множеството реформи, неустойчивите, дори често изменчиви инструменти за управление на сектора и много други създадоха деформации, които предопределят състоянието, в което се намират днес университетите. Дедалацията на обществените отношения, ценностите, очакванията към образователния и научен процес доведоха до принижаване на преподавателите и научните работници до търговци на образователни услуги. Това неминуемо се отразява върху качеството на преподаване и обучение.

Университетите трябва да създадат условия, които да спомогат управлението на организационните рискове, за да бъдат конкурентоспособни, иновативни и перспективни.

Целта на настоящата статия е чрез контент анализ на стратегически, нормативни, методични и институционални документи и чрез сравнителен анализ на практики в областта на рискологията да се изведат основни акценти в настоящото състояние на процеса по управление на риска и да се очертаят перспективи пред неговото развитие.

Обект на изследване са университетите в България като образователни и научни институции, а субект е процесът по управление на риска от организационна гледна точка.

### **1. Предизвикателства пред образователните и научни организации**

Стратегическото управление на висшите училища в България е изправено пред редица предизвикателства. Може би едно от съществените е демографският срив, който детерминира системата. Непрекъснатите реформи в образователната политика и въвеждането на нови изисквания в движение изискват усилия за реакция, които черпят

от организационния ресурс и време и често не са адекватни, тъй като остават откъснати от процесите на висшите училища. Хроничното недофинансиране, оказващо влияние както върху качеството на образованието, така и върху научните изследвания, липсата на единна държавна политика по отношение връзката на образованието и пазара на труда (Risk management lab, 2014, стр. 12) също не трябва да бъдат пренебрегвани като ограничителни условия, които трудно могат да бъдат преодолени индивидуално от училищата. Те от своя страна носят множество рискове за функционирането на образователната система и провокират въпроси, свързани с решения – цялостни или частични, които да смекчат негативните ефекти.

Съществуват множество модели, методи и подходи за управление на финансовите рискове. Тук обаче вниманието няма да се фокусира върху тях. Вярно е, че съществуващият финансов риск може да доведе до колапс всяка една организация, но считаме, че управлението на нефинансовите рискове може да ограничи влиянието на финансовия и от съществен да го превърне в приемлив риск.

Голяма част от предизвикателствата, пред които са изправени университетите, са свързани с фактори на средата, процеси и явления, които за съжаление не са под прякото влияние на един или друг университет. На локално ниво могат да бъдат предприети мерки за оптимизиране и оздравяване, но те не са устойчиви във времето и няма да доведат до така бленуваното повишаване качеството на обучението и научната дейност. Точно обратното, по този начин се влиза в една спирала, която непрекъснато изисква реформи за по-високо качество при по-малко разходи и редуцирани приходи. И така системата на висшето образование от години е в непрекъснати реформи, които, както показва времето, са неефективни, но с устойчиво негативни ефекти върху сектора. Така обективно съществуващите рискове, произтичащи от неблагоприятната демографска картина, се комбинират с неустойчиви публични политики и съществено влошават рисковия профил на висшите училища.

Всяко едно висше училище в България работи в условията на динамична среда, която поставя непрекъснати въпроси и изисквания към сектора, без да отчита възможността му за реакция. На училищата

не се дава възможност за проактивно поведение поради честите нормативни и стратегически промени. В най-добрия случай висшите училища могат да имат изпреварващо поведение, при което се анализират, предвиждат, изследват факторите и тенденциите, идентифицират потенциалните рискове и се прави опит за тяхното управление в рамките на организационните и ресурсните възможности. В много случаи обаче това е недостатъчно и съответно неефективно и влияе негативно върху цялостната дейност.

От изключителна важност е, стратегическите решения, които се вземат на ниво университет, да отчитат в перспектива рисковете спрямо тях. Стратегическите рискове се свързват с „възможността от такива последствия на избраните стратегически решения, при които поставените цели частично или изцяло да не бъдат постигнати.“ (Клейнер, Тамбовцев, & Качалов, 1997). Невъзможността за адекватно управление на риска спомага несъзнателното прилагане на така наречения „принцип на предпазливостта“ (Пачева, 2009, стр. 61). Този принцип предполага гъвкавост при управлението на риска спрямо всеки отделен, без обаче да се премахва отговорността. По този начин се управляват не само идентифицираните и оценени рискове, а и потенциалните, което означава прилагане на принципа на превенцията и принципа на предпазливостта в рамките на процеса по вземане на решение.

## **2. Организационен аспект на управлението на риска в университетите**

Рискът съпътства всяка една организация и дейност. Това означава, че са необходими усилия за неговото управление на стратегическо и оперативен ниво. В организационен план управлението на риска в държавните висши училища се вменява като задължение съгласно Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор (Закон за финансовото управление и контрол в публичния сектор). Като част от елементите на финансовото управление и контрол той присъс-

тва във всички системи за управление на бюджетни организации в съответствие с разпоредбите на Закона за публичните финанси (Закон за публичните финанси).

Почти двадесет години усилията са насочени към развитие на отделните елементи на системите за управление и контрол в публичния сектор. Най-съществени слабости през последното десетилетие се констатира в областта именно на управлението на риска (Доклад за състоянието на администрацията 2019 г., 2020). По тази причина ежегодно се провеждат различни форуми с участие на бюджетни организации, най-вече първостепенни разпоредители с бюджет, където са полагат усилия, процесът да бъде интегриран в цялостното управление на организациите. През 2020 г. Министерството на финансите проведе серия от инициативи, които резултираха в нови методически указания по отношение на елементите на финансовото управление и контрол (Методически насоки по елементите на финансовото управление и контрол, 2020), в т.ч. и по отношение на риска (Указания за управление на риска в организациите от публичния сектор, 2020).

Една от съществените причини за недоброто управление на риска е свързана с „недостатъчна компетентност или заинтересованост на вземащите решенията и поставящите целите“ (Зафирова, 2016, стр. 5). В подобна насока са и констатациите, направени в консолидираните годишни доклади за вътрешния контрол в публичния сектор, а именно „необходимо е да се осигури участие на служителите в обученията, свързани с въвеждането и функционирането на управлението на риска в организациите от публичния сектор, с оглед осигуряване на резултатни и адекватни процедури по управление на риска.“ (Консолидиран годишен доклад за вътрешния контрол в публичния сектор в Република България – 2018 година), (Консолидиран годишен доклад за вътрешния контрол в публичния сектор в Република България – 2017 година).

Както бе посочено, висшите училища (финансирани с публични средства) попадат в обхвата на разпоредбите на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор, който е основният документ, изискващ, управлението на риска да бъде част от процесите в организациите от публичния сектор. И ако за структурите на изпълнителната власт се прилагат механизми за изграждане на капацитет и създаване

## УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА ВЪВ ВИСШИТЕ УЧИЛИЩА ...

---

на механизми за ефективно, ефикасно и целесъобразно функциониране на системите за управление и контрол в публичния сектор, като цяло, и на управлението на риска в частност, то за системата на висшето образование нещата не стоят така. Тук се наблюдава една съществена небалансираност в подходите за подкрепа. За разлика от всички останали, попадащи в обхвата на закона, организации от публичния сектор, които системно се подпомагат (финансово и методично) чрез различни обучения, курсове и т.н. по темата, административните структури на ВУ са изключени от такава подкрепа.

Ако направим сравнение между процеса по изграждане на системите за управление и контрол в публичния сектор в общинските училища от системата на предучилищното и училищното образование и във висшите, ще установим, че при първите е осъществена подкрепа чрез първостепенния разпоредител – в случая общините, която е както методическа, така и експертна. При висшите училища автономността е в сила и по отношение изграждането на системите и те са оставени изцяло на собствените виждания, разбирания и знания за внедряване на риск мениджмънта в цялостното организационно управление. Академичната автономност обаче не изключва съдействие, подкрепа и участие на първостепенния разпоредител (в случая МОН) в подобни процеси.

Публичният сектор и по-конкретно структурите на държавната администрация системно са подкрепяни с методологии, обучения, експертизи и ИКТ решения. Натрупаните знания и опит от първостепенните разпоредители, например общините, се пренасят към второстепенните разпоредители с бюджет, например общинските училища от системата на средното образование. По отношение на университетите и научните институции не е налична такава подкрепа нито от първостепенния разпоредител, нито от браншови или други организации. Като цяло обученията на административни служители са недостатъчни по две причини: 1. Ограничен брой на предлаганите обучения, насочени към администрациите на висшите училища, като цяло, и по отношение управлението на риска, в частност. Ограниченото предлагане на обучения произтича от малкия брой потенциално обучаеми организации; 2.

Ограничени финансови ресурси във висшите училища, които възпрепятстват поддържането или привличането на експертиза в различни области, в т.ч. и по отношение управлението на риска. А управлението на риска е предимно административен процес, който е свързан с вземане на управленски решения.

Контент анализът на стратегиите за управление на риска на 21 висши училища показва, че формално нормативните изисквания са спазени. Освен стратегиите има университети, които са разписали процедури или инструкции за управление на риска, които изцяло или частично покриват изискванията на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор и действащите до м. март 2020 г. методически насоки на Министерството на финансите (Насоки за въвеждането на управлението на риска в организациите от публичния сектор). Реално обаче процесът по управление на риска е по-скоро в страни от управленския процес. Разглеждайки публично достъпните стратегии и риск регистри, прави впечатление формалният характер на тези документи и стриктното спазване на методическите насоки на Министерството на финансите. Стратегиите са разработени по предложения от ведомството образец, който привежда стратегията до един документ с оперативен или процедурен характер. Като структура, а и като съдържание и стратегиите, и риск регистри до голяма степен се припокриват със същите в една неучебна институция, напр. общинска администрация. И тук възниква въпросът, доколко универсални могат да бъдат процесите по прилагането на елементите на финансовото управление и контрол в бюджетните организации. Не е ли нужно да се специфицират някои стратегически аспекти, без да се стига до деформации на процеса?

Отправната точка за стартиране процеса по управлението на риска във всяка организация е целеполагането. Интерес тук предизвиква друг въпрос – по какъв начин висшите училища поставят своите цели и трябва ли те да са годишни, както е изискването за другите административни структури, или може би е по-добре да бъдат средносрочни, детайлизирани в оперативни задачи, което ще позволи по-точно и конкретно идентифициране на потенциалните рискове, а оттам и на тяхното оценяване и предприемане на противорискови мерки. Нужно ли

е да се прилага стриктно подходът от долу нагоре при целеполагане или е необходимо да се очертае стратегическата рамка от цели на организацията и да се разпределят задачи на различни нива в едно висше училище? Възможно ли е стандартната класификация на рисковете по различни категории да е приложима както за една пътна агенция, общинска администрация, областна управа и др., така и за една образователна и научна организация? Едва ли има универсален подход, който да дава сигурни решения и да гарантира висока степен на управление на организационните рискове и съответно по-голяма вероятност за постигане на целите.

Факт е, че в административно отношение управлението на риска е нетипичен и формален процес за системата на висшето образование. Поставянето на годишни цели е по-скоро чуждо, а прилагането на подхода от горе надолу при целеполагането в традиционния смисъл може би дори ненужно. Това обаче не означава, че не трябва да се търсят работещи решения, а не формализация на процеса с оглед покриване единствено на регулативни изисквания.

### **3. Перспективи пред управлението на риска в университетите**

Развитието на всяка една организация преминава през различни стадии, като последователно се редуват еволюционни и революционни стадии (Simeonov, 2009, стр. 574). Според Симеонов при висока зрелост на организационните процеси в рамките на еволюционните стадии на развитие се прилагат разписани стандарти, процедури, инструкции, включващи изпитани подходи и методи за управление на организацията като цяло и на риска, в частност. Той счита, че през революционните стадии на организационно развитие утвърдените стандарти, инструкции, методологии са неработещи. Те ограничават гъвкавостта и се превръщат в бариера по отношение адаптацията на организацията към динамичните промени, предизвикали революционната промяна. Това налага, в рамките на тези етапи да се прилага нетрадиционен, гъвкав подход, спомагащ прилагането, тестването и документирането



на нови стандарти, методологии, процедури и т.н., произтичащи от организационното функциониране и потребности.

Както посочва Богданова (Богданова, 2016), университетите трансформират своите бизнес модели. Може би тези бизнес модели гравитират също и в резултат на еволюционни и революционни стадии на организационно развитие. Трансформират се и организационните рамки за управление на риска и се предпоставят нови изисквания за прилагане на специфицирани спрямо сектора и отделното висше училище подходи за риск мениджмънт.

До голяма степен ефективността и приложимостта на цялостното управление на риска зависят от създадените организационни условия. Могат да бъдат обособени няколко състояния, които отразяват степента на зрелост на процеса в университетите в България.

Таблица 1.

Матрица на организационна зрелост за управление на риска във висшите училища

Степен на зрелост на процеса по управление на риска	Основни характеристики
Неразвито управление на риска	Нерегламентирано, частично, спорадично и хаотично управление на риска, основано на индивидуална инициатива и опит. Липсва разбиране на процеса по управление на риска от по-голямата част от административните служители и академичния състав. Отсъствие на организационна култура и воля за внедряване на този процес в управленската система на висшето училище. Липса на релация между целеполагане и управление на риска.
Фрагментирано управление на риска	Прилагане на частични дейности за риск мениджмънт, но без процесен характер. Липса на ясна връзка между организационни цели и мерки за управление на рисковете. Не се прилага планирана реакция спрямо рисковете, отсъствие на превенция. Осъзнато разбиране от ръководството за необходимостта от управление на риска. Управлението на риска се осъществява формално, в отговор на нормативни изисквания, но без реално практическо приложение и ползи за прилагащата организация.

## УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА ВЪВ ВИСШИТЕ УЧИЛИЩА ...

Централизирано управление на риска	Наличие на политика и стратегия за управление на риска в организацията. Формално идентифициране и оценяване на риска, без отчитане на организационните цели. Прилагане на стандартизирани и рутинни реакции спрямо формално идентифицираните рискове с реактивен характер и много рядко с изпреварващ. Липса на ясни канали за комуникация и начини за документиране на рисковете. Управленска воля и подходящ тон на върха по отношение интегрирането на управлението на риска в дейността на организацията. Управление на риска се осъществява за отделни дейности (например проекти) съобразно изискванията на външни организации.
Системно управление на риска	Работеща стратегия за управление на риска и реално прилагане в организационните процеси. Управлението на риска е интегрирано в цялостното управление на организацията, вкл. и в оперативните дейности. Висока степен на ангажираност на ръководните служители с управлението на риска в организацията. Прозрачно конструиран риск регистър. Широко участие за определяне на риск апетита. Управлението на риска е системен и структуриран процес с ясна регламентация. Усилия за изграждане на капацитет за управление на риска чрез обучения, тренинг, научени уроци и т.н.
Интелигентно управление на риска	Управлението на риска е част от стратегическия мениджмънт на висшето училище и се базира на интелигентен подход. Използват се различни модели с цел прогнозиране на риска и разработване на сценарии за реакции. Управлението на риска е неразделна част от работните процеси и се базира на утвърдени правила, процедури, инструкции, на изградената експертиза и на поуците от опита при отчитане на спецификата на организацията. Стимулира се широкото участие и се въвличат отговорните длъжностни лица в процеса по управление на риска. Всеки разбира своите ангажименти по отношение управлението на риска в рамките на предоставените му правомощия. Управлението на риска е тясно интегрирано във философията на организацията, като се стимулира иновативността и внедряването на гъвкави методи за управление на риска. Управлението на риска съпътства всеки работен процес, без да го натоварва ресурсно.

Адаптирано по: Парашкевова, Е. *Интегрирано управление на риска в публични проекти*. Профи Принт, София, 2020, с. 149-150.

На този етап образователните и научни организации в България се намират в етап на преход между трети и четвърти стадий по представената класификация. Формално разполагат с необходимата документация по отношение управлението на риска в контекста на системите за финансово управление и контрол. Реално липсва проактивност на рискмениджмънта и той не носи оптималните ефекти за организациите. Динамичната промяна в средата – политическа, икономическа, социална и т.н. в комбинация с непрекъснатите реформи и нови изисквания към висшето образование и научните изследвания ще изведат на преден план необходимостта от гъвкаво, интелигентно, проактивно управление на риска, което да дава в перспектива възможните решения и да способства организационното развитие. По тази причина е нужно да бъдат положени усилия за осигуряване на експертиза и внедряване на работещи в конкретната организация подходи и модели за риск мениджмънт, а не да се прибягва към общи стандартни решения, които създават единствено бюрокрация и не решават проблеми.

### **Заклучение**

Изграждането на организационна култура за управление на риска в организациите от системата на висшето образование е свързано с „тон на върха“ и създаване на капацитет и организационна, стимулираща прилагането на процеса среда. Обучения, въвеждане на софтуерни продукти и модели за ранна диагностика и анализ са инструментите, които биха допринесли за по-висока ефективност на риск мениджмънта. В същото време е необходимо създаване на адекватна стратегическа и оперативна рамка, специфицирана към всяка една организация, което обаче да не „втвърдява процеса“, а да осигурява и стимулира гъвкавостта при цялостното управление на риска на всички нива в организацията.

### *Използвани източници*

- Risk management lab. (2014). *Доклад за рисковете в образованието 2014 г.* София: Нов Български университет.
- Simeonov, O. (2009). Internal control systems as a crisis and anti-crisis factor. *Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí. vol. 2* (стр. 573-578). Zilina. Slovakia: University of Zilina.
- Богданова, М. (2016). Академичният капитализъм и предизвикателствата пред университетите. *Годишна университетска научна конференция : Научно направление "Социални, стопански и правни науки"* (стр. 147-156). Велико Търново: НВУ - Изд. комплекс.
- Закон за публичните финанси.* (в сила от 01.01.2014 г., посл. изм. и доп. ДВ, бр.91 от 14 ноември 2017г). София.
- Закон за финансовото управление и контрол в публичния сектор.* (Обн. ДВ, бр.21 от 10 март 2006 г., посл. изм. и доп. ДВ, бр.13 от 12 февруари 2019г.). София.
- Зафирова, Ц. (2016). Управление на нефинансовите рискове при вземане на стратегически решения. *Икономика 21, бр. 1.*
- Клейнер, Г. Б., Тамбовцев, В. Л., & Качалов, Р. М. (1997). Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. *Экономика.*
- Министерство на финансите (2008). *Насоки за въвеждането на управлението на риска в организациите от публичния сектор.* София.
- Министерство на финансите (2018). *Консолидиран годишен доклад за вътрешния контрол в публичния сектор в Република България – 2017 година.* София.
- Министерство на финансите (2019). *Консолидиран годишен доклад за вътрешния контрол в публичния сектор в Република България – 2018 година.* София.

Министерство на финансите (2020). *Методически насоки по елементите на финансовото управление и контрол*. София.

Министерство на финансите (2020). *Указания за управление на риска в организациите от публичния сектор*. София.

Министрески съвет (2020). *Доклад за състоянието на администрацията 2019 г.* София: Решение 326 от 14 май 2020.

Пачева, В. (2009). *Кризата под контрол. Корпоративна комуникация в кризисна ситуация*. София: ММ.

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

## **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