

# НОВ БЪЛГАРСКИ УНИВЕРСИТЕТ

## МАГИСТЪРСКИ ФАКУЛТЕТ

ДЕПАРТАМЕНТ „НАЦИОНАЛНА И МЕЖДУНАРОДНА СИГУРНОСТ“



Юлиан Цветанов Джоков

## СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКОВЕТЕ В СЪВРЕМЕННИЯ УНИВЕРСИТЕТ

### АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователната и научна степен „доктор“ по научна специалност „Организация и управление извън сферата на материалното производство (Стратегии и политики за сигурност)“, шифър 05.02.24

НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:

РЕЦЕНЗЕНТИ:

ПРОФ. ДИМИТЪР ЙОНЧЕВ, Д.Н.

СОФИЯ, 2013

## СЪДЪРЖАНИЕ

### **I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

1. Значимост на изследването	2
2. Обект, предмет, цели и задачи на изследването	4
3. Изследователски методи	6
4. Научна новост на дисертационния труд	6
5. Практическо значение на дисертационния труд	7
6. Обем и структура на дисертацията	7

### **II. ГЛАВА ПЪРВА. УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В СЪВРЕМЕННИЯ УНИВЕРСИТЕТ**

1.1. Теоретични основи на системата за управление на риска в университета	8
1.2. Управление на риска в някои чуждестранни и наши университети	21

### **III. УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В НОВ БЪЛГАРСКИ УНИВЕРСИТЕТ КАТО МОДЕЛ НА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В СЪВРЕМЕННИЯ УНИВЕРСИТЕТ**

2.1. Модел на система за управление на риска в НБУ	23
--	----

### **IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

30

### **V. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА**

34

### **VI. ДРУГИ ПУБЛИКАЦИИ ПО НАУЧНАТА СПЕЦИАЛНОСТ „ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗВЪН СФЕРАТА НА МАТЕРИАЛНОТО ПРОИЗВОДСТВО”, ШИФЪР 05.02.24.**

34

## I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

### 1. Значимост на изследването

Дисертационният труд представя специфичен поглед за пораждането и поддържането на сигурността на организациите за висше образование. По-конкретно, дисертацията е посветен на **управлението на риска като инструмент за сигурността** на съвременните висши образователни институции.

Изследването е провокирано от фактическото положение, при което различните видове съвременни организации са изложени на редица вредни въздействия със социален и природо-естествен произход в макро- и микросредата на своето присъствие. Сред тези въздействия се намират и „рисковете“, които по форма, съдържание и проявление могат да се твърде различни. Например, в социалния свят при влиянието на различни сили те се проявяват като корупция, нестабилност на управлението, геополитически конфликти, глобални фалити на държави, организирана престъпност, тероризъм, хронични болести, демографски несъответствия, икономическо неравенство, липса на храна, инфекциозни болести, миграция, липса на вода, застрашеност на критичната инфраструктура, на информацията и на бази данни, опасност от някои нови технологии и т.н. Природната среда поражда рискове за човешките образувания чрез промените в климата, загубата на биоразнообразието, земетресенията, вулканичните изригвания, наводненията, ураганите и циклоните, повишаване нивото на океаните и ред други. При това изкрystalизира всеобщата застрашеност, която се намира в основата на универсалната проблемна ситуация за сигурността както на индивидите, така и на човешките групи.

Дисертационният труд не търси решения на глобални проблеми. В него изследователската „оптика“ се фокусира върху очертаване на конкретната проблемна ситуация за сигурността на организациите за висше образование и развиването на възможностите за приложение на „управлението на риска“ като част от решението на съдържащите се в тази ситуация проблеми.

**Актуалният характер** на труда се определя от описаната реалност, която подлага на неизброими предизвикателства не само оцеляването (висша ценност както за отделния индивид, така и за групите хора), но и развитието, свързано с отстояване и защита на интересите на присъстващите. Всички хора и техните образувания, практически, присъстват. Едни от тези образувания са организациите за висше образование (университетите, висшите училища), които не по-малко от други организации в съвременния свят са уязвими от вредните въздействия. Актуалността на изследването се подчертава и от стремежа за теоретическо изграждане и апробиране на управленски инструмент, чрез който образователните организации ще могат да осигурят собствената си стабилност и ще могат да повишат конкурентните си предимства.

**Работната хипотеза**, при допускането на която се реализира дисертационното изследване е, че само достатъчно сигурни в собствените си възможности за откриване и противодействие на вредните въздействия - „рискове“ - висши училища биха могли да осигурят стабилна и постепенно осъвременяваща се българска система за висше образование.

**Основната изследователска хипотеза**, която се потвърди чрез изследването е, че системата за управлението на риска е система на дейността, която може да се приложи в съвременния университет.

## **2. Обект, предмет, цели и задачи на изследването**

**Обект** на дисертационното изследване са различните знания за пораждаване и поддържане на сигурността на равнището на групата.

**Предмет на изследването** е частта от знания за конструирането и приложението на интегриран подход в съвременните организации за висше образование за откриване, оценяване и въздействие на рисковете, определен като „система за управление на риска в съвременния университет“.

Системата за управление на рисковете в съвременния университет се създава, за да се отговори на съвременните предизвикателства на средата. Подходите, които се предлагат и прилагат чрез нея са нови в областта на повишаването на качеството и ефективността на организационната ефективност и управление в университетската институция. Тя може да се приема като интегрирана система за защита и отстояване на интересите на институциите за висше образование. Системата за управление на риска позволява да се осъществява фин, деликатен мониторинг и контрол, целящ да открива слабите места, по приоритетни направления, още преди понасянето на загуби и щети. Това се поставя в основата на една превенция. Тя също така може да се възприеме като вид “разузнавателна система”, събираща информация и правеща прогнози, които нямат ограничено значение само за оцеляването на организацията, а и за изграждане на обективни образи на действителността. Това позволява да се изгражда възможно най-пълна и

доближаваща се до реалността картина на средата, на организацията в средата и на самата организацията, която би следвало да се поставя в основата на всяко управленско решение за планомерното институционално усъвършенстване и развитие.

**Основната цел** на дисертационния труд се разкрива в очертания контекст като опит за **изграждане и апробиране** в реално съществуващ обект (в частната организация за висше образование – Нов български университет) на „**система за управление на риска**“, чрез която се постига интегрирано управление на риска.

В дисертационния труд са изпълнени следните **научни задачи**:

1. привличат се научни знания от различни научни области (най-вече от социалните науки) за изпълнение на задачите;
2. разкриват се същността, съдържанието и особеностите на т.нар. привлечени и собствени понятия на изследването;
3. достига се до ново знание, съдържащо се в обобщеното разбиране за „система за управление на риска в университета“;
4. представя се положението на „управлението на риска“ във водещите в света университети;
5. оценява се състоянието на „управлението на риска“ в нашите университети;
6. обосновават се и се изпълняват предписания за конструиране и апробиране на система за управление на риска в НБУ;
7. идентифицират се основните рискове за НБУ;
8. оценяват се основните рискове за НБУ;
9. правят се предложения за начините, по които рисковете за НБУ да бъдат управлявани.

### 3. Изследователски методи

В дисертационния труд са приложени следните научно-изследователски методи:

- **анализ и синтез**, чрез които мислено се разделя, “разчленява” изследвания обект на съставните му части (анализ) и след това отново се съставя цялото (синтез). С тези методи се разкриват както съставните части на изследвания предмет, така и вътрешния му строеж, качества, свойства, характеристики, връзки и взаимоотношения между елементите, функциите на елементите в цялото и взаимозависимостите между тях;
- **системен подход**, при който предметът на изследване се анализира в рамките на цялото (обекта), чиято част той е с цел разкриване на функцията, която предметът има в рамките на цялото.

### 4. Научна новост на дисертационния труд

Основните научни приноси на дисертационния труд са свързани с:

1. Запълване на празнината в научното ни пространство по сигурността, породена от липсата на специализирани изследвания по темата на дисертацията. Дисертационният труд е първото подобно изследване в страната по проблемите на управление на рисковете в съвременния университет;
2. Демонстриране на опит за създаване и прилагане на система за управление на риска за нуждите на съвременните организации за висше образование у нас като инструмент на сигурността им;
3. Обогаляване на нашия теоретически професионален език по проблемите на сигурността чрез изясняване на същността и съдържанието на понятия като „организация”, „управление на риска” и „система за управление на риска в университета”.

## **5. Практическо значение на дисертационния труд**

Дисертацията допринася за развитие и осъвършенстване на практиката чрез:

1. Проект - „Политиката за управление на риска в университета“, в който се посочват принципите, целта, философията и основния инструмент – системата - за осъществяване на управлението на риска в университета;
2. Проект-„Наредбата за управление на риска в НБУ“ (Приложение 1) като основен документ, регламентиращ целостната дейност и функциониране на системата за управление на риска в университета;
3. Създаване на „Алгоритъм за управление на риска“, който посочва разяснява основните дейности и етапи на прилагането им по анализ, оценка, избор на методи, вземане на решение и непосредствено въздействие върху риска - чрез три основни техники и контрол и коригиране на резултатите от процеса на управление на риска.

## **6. Обем и структура на дисертацията**

Дисертационният труд е с общ обем от 203 страници. В структурно отношение дисертацията е съставена от въведение (13 стр.), изложение в две части (Първа глава – 84 стр.; Втора глава – 83 стр.), заключение (4 стр.), използвана литература (10 стр.) и приложения (7 стр.). Използвани са 119 библиографски единици (от тях: 103 на български и 16 на английски езици). Позоваванията в „бележка под линия“ са 244. Дисертацията съдържа 7 схеми.



## II. ГЛАВА ПЪРВА. УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В СЪВРЕМЕННИЯ УНИВЕРСИТЕТ

Първата част на дисертационния труд е разделена на две подчасти, всяка от които е посветена на:

- теоретическите основи на системата за управление на риска в университета (*първа подчаст*);
- позицията на управлението на риска в някои чуждестранни и наши университети (*втора подчаст*).

Изложението в „Теоретически основи на системата за управление на риска в университета“ последователно преминава от обясняване на важността, ролята и мястото на понятията като *„образи на предмети и явления и композиции от тях, отразяващи зависимост“*, без които *„не би било възможно достигане до каквато й да е степен на познание за предмета на научен интерес“* към поясняване на двусъставния характер на понятийния апарат (съставен от два типа понятия – привлечени и собствени) на дисертационния труд, при което под *„привлечени понятия“* се разбират *„понятия, използвани със смисъла, който имат в собствената си научна област“*, а като *„собствени понятия“* се разглеждат *„такива понятия, които в хода на работата са частично изменени привлечени понятия или понятия, натоварени с изцяло нов смисъл“*. Посочената двусъставност задава основите насоки при разгръщане на изложението.

**Привлечените понятия** в дисертационния труд са: система, организация, управление на риска. С тяхна помощ се изяснява смисъла на **собствените** (основните) **понятия** на работата: система за управление на риска и университет. Изследването работи със следните разбирания за всяко едно от тези понятия:

- **първо**, под „система“ в дисертационния труд се разбира някаква комбинация от компоненти (елементи), поставени в отношение помежду си, но имащи отношение и спрямо средата си. Компонентите, от една страна, могат да се определят като направляващи и направлявани, а от друга страна, като вътрешни (или входни) и гранични (или изходни). Те са скрепени с връзки, които могат да имат вид на размяна на енергия, материя или информация. Вътрешните компоненти на системата имат йерархична подредба, определяна като „структура на системата“. Качествата на съставеното от тези компоненти цяло трябва да превишава сумата на качествата на компонентите взети поотделно (синергичен ефект, системно качество);
- **второ**, дисертационното изследване работи с разбирането за „организация“ като някаква присъстваща цялост, съставена от хора. Ключово за подобно разбиране е понятието „присъствие“. Както става ясно в дисертацията, това приложимо само към хората и техните образувания понятие дава възможност да се съставят достатъчно надеждни описания на присъстващите в конкретна среда. В текста е изяснено, че присъстващите имат поведение, основано както на инстинктите, така и на съзнателното си отношение към всяко свое състояние. При тази *„едновременна наличност и отстраненост в присъствието, то може да бъде насочвано, да бъде управлявано“*. Управлението на присъствието в дисертационния труд се разглежда, като цикличен *„мисловен и физически процес“*, който може да се реализира чрез прилагане на т.нар. „НОРД цикъл“ (наблюдение, ориентация, решение, действие). В дисертацията се обръща внимание както на универсалността на присъствието (т.е. приложимостта му към всяко човешко същество или човешко образувание), така и на

спецификата на всяко отделно присъствие. Нейното разкриването е възможно чрез вникване в същността на целта/-ите, мястото/-ата, време, ценността/-ите, минималните условия за присъствие, комуникацията и волята за присъствие на присъстващите, се казва в дисертацията. Трудът разкрива същността и съдържанието на всяко едно от тези по следния начин:

- Целта *„е желано, проектирано в бъдещето състояние“* на присъстващия;
- Ценността/-ите на присъстващите са свързани със *„социалното и културно значение, което имат определени обекти, явления и процеси“* за тях. Всяко присъствие (т.е. всеки присъстващ) има ценности. Между присъстващите, които споделят едни и същи ценности и преследват сходни цели, се пораждаат сблъсъци на интереси или конкуренция;
- Мястото на присъствие е съвкупността от пространства, в които присъстващият се намира и осъществява своето присъствие. От една страна, такова пространство е физическото пространство (или по друг начин казано материалната среда). От друга страна, такова пространство е т.нар. конкурентно пространство (пространството, в което се пресичат интересите на присъстващите). Всяко едно от тези пространства може да се разглежда в две измерения: вътрешно и външно;
- Времето на присъствие се определя от комплекс въздействия както вътрешни, така и външни. То винаги е в някакви граници, винаги е лимитирано по някакъв начин, който не е задължително да бъде предварително ясен или прозрачен. При описание и изследване на

присъствия условно се формира своеобразен „отрязък от време между две времена“;

- Условието за присъствие са тези минимални сили и възможности, които правят възможно едно присъствие или го изключва като възможност;
- Комуникацията с другите присъствия е условие за присъствието, за да се възпроизвежда в собственото си пространство;
- Волята за присъствие е въпрос на човешки избор.

Изложението на дисертационния труд продължава с изясняване на същността, съдържанието и важността на състоянието „сигурност“ за всеки присъстващ. Тук се казва, че в субективен план, сигурността е сред основните човешки потребности, а обективно погледнато тя е „състояние на присъствието, при което е налице задоволителен контрол от страна на присъстващия над въздействията върху него“. Сигурността на присъствието има две основни състояния: състояние на норма и състояние на криза. При „задоволителен контрол от страна на присъстващия“ говорим за „сигурност в норма“, когато контролът премине отвъд удовлетвореността на присъстващия е налице „състояние на криза“. Тези две състояния са свързани и преливат едно в друго. Въздействията върху присъствието, когато сигурността му е в норма са три вида: предизвикателства, заплахи и рискове. Всяко едно от тези вредни въздействия е:

- Предизвикателството не е директно, пряко въздействие върху присъствието. По-скоро, то е някаква комбинация от обстоятелства, съдържаща потенциал за пряко вредно въздействие върху присъстващия;

- Заплахата е видимо с просто око предизвикателство. Тя се открива без значителни аналитични усилия;
- Рискът е неопределена във времето заплаха. Подобна неопределеност във времето доближава рискът към разбирането за предизвикателство, но между двете има съществена разлика. Тя се изразява в това, че при идентифицираното на време предизвикателство са изискват не много големи усилия за неутрализиране, а рискът дори разпознат по-рано си *„остава принципно невъзможен за неутрализиране“*. В дисертацията се споделя констатацията, че вредното въздействие „риск“ не може да бъде избегнато напълно, но до момента на реализацията му се предприемат действия с цел намаляване на загубите и щетите. Това се нарича *„управление на риска“*.

Дисертацията не пояснява смисъла на „присъствие“ самоцелно, т.е. то не остава ненужна абстракция, а бива приложено към един от „агентите на присъствие“: „организацията“. В този контекст организацията се определя като една от формите на постоянно колективно присъствие, която е ориентирана главно *„към постигане на утилитарни цели“*. От юридическа гледна точка организациите могат да са: легитимни (създадени и функциониращи според законите на страната), полулегитимни (създадени или функциониращи в противоречие с някои установени юридически норми в държавата) и нелегитимни групи (създадени и функциониращи в противоречие с законодателно-регламентираните обществени отношения). Легитимните организации биват държавни и частни. Държавните и частните организации са два типа: със стопанска и с нестопанска цел. Критерият, според който тези организации се подразделят е стремежа към

материална и финансова печалба. Организации със стопанска цел преследват печалбата, в икономическия смисъл на думата, а тези с нестопанска цел се стремят към постигане на идеални цели. Също така трябва да се отбележи, че спазването на правилата в организацията е условие за оцеляването ѝ, поради което организациите са много чувствителни към нарушаването на правилата. Тези правила определят всички аспекти на присъствието на/в организациите (устройство, направления на дейността, функционални области, вътрешен ред, дисциплина, формално поведение на членовете и т.н.). При това *„подреждането на вътрешната структура и поведение на организациите, както и целенасоченото влияние върху външната им среда са инструменти, с които се контролират вредните въздействия върху организацията, или казано с езика на сигурността, това са инструментите на тяхната сигурност”*. Дисертационният труд разглежда вътрешната структура на организациите в две измерения: официално (наричано още формална или служебна структура) и неофициално (или неформална вътрешноорганизационна структура). Формалната структура се определя като *“планираната координация на дейността на хората в организацията за постигането на общи, явни намерения или цели чрез разделение на труда и функциите, и чрез йерархия на властта”*. Обичайно, тази структура се изгражда предварителен план. Тя представлява „скелета” на организацията. Основните модели на формална организационна структура са: (1.) линейна структура, (2.) функционална структура, (3.) линейно щабна структура, (4.) линейно функционална структура, (5.) проектна структура, (6.) матрична структура. Неформалната структура на организацията са всички *“действия, ценности, норми, убеждения, неофициални правила, сложната мрежа от социални връзки, центрове на*

влияние и комуникации, които са създадени вътре в групите и между групите на формалните структури, но не са конкретизирани от тях". Неформалната структура не се създава по предварителен план. Тя възниква вследствие „спонтанната реакция на неудовлетворените индивидуални потребности“. В организациите се изгражда и функционира култура (т.нар. организационна култура). Съществуват няколко основни типове организационна култура: йерархична, пазарна, кланова, адхократична;

- **трето**, в дисертационното изследване „управление на риска“ е понятие, което се употребява за описание на „координирани дейности за ръководене и насочване на дадена организация по отношение на риска“. Тези координирани дейности имат пряко отношение към оцеляването и гарантиране на сигурността на присъстващия. Субектът на управление на риска е организацията, отделното структурно звено в организацията или специалиста, които чрез различни методи въздействат върху обекта. Обектът на управление на риска е самият риск. В дисертацията се обосновава „алгоритъм за управлението на риска“ в организацията, реализиращ се на няколко етапа със следното съдържание:

1. Анализ на риска – реализира се чрез:
  - 1.1. определяне целите, задачите, формата, методите и необходимата за анализа информация;
  - 1.2. събиране на информация – както за вътрешната, така и за външната среда;
  - 1.3. Аналитична обработка на информацията, включваща подробен анализ; открояване на причините за възникване на конкретните видове риск; установяване и анализ на

вътрешните и външните фактори, променящи параметрите на конкретния вид риск, класификация на риска. Най-често рисковете се поразделят на чисти и спекулативни. Чистите рискове са свързани с възможността за получаване на отрицателен или нулев резултат от дейността. При спекулативните рискове, подобно на чистите, е възможно настъпването на негативен резултат. Съществената разлика между тях обаче се изразява във възможността, която спекулативните рискове съдържат за получаване освен на отрицателен, така и на положителен резултат. Според възможността за откриване и управление на риска, те се делят на „известни рискове“ (т.е. предвидими рискове, които се поддават на манипулиране, управление) и „неизвестни“ (по правило се смята, че те са неуправляеми).

Анализът на риска се реализира в рамките на два ключови подетапа: идентифициране (разкриване, установяване) и количествена и/или качествена оценка на риска. Идентифицирането се осъществява с помощта на методи като непосредствена инспекция на място, проверки на документи, наблюдение (включено или пасивно), интервюта, доклади, анализ на отчетността, групова техника за генериране на нови, полезни идеи по вземане на решения и повишаване на творческото мислене. Количественото и качествено оценяване цели разкриване на общите и частни характеристики на рисковете като: вероятността от осъществяването им (от 0 до 100%), относителна значимост в сравнение с други рискове (от 1 –



малка, до 5 – голяма) честотата (ниска, висока), вероятност за настъпване (от 1 – малка, до 5 голяма), въздействието и размера на възможната загуба (от 1 – малка, до 5 – голяма), до която биха довели при реализацията си;

2. Избор на методи за управление на риска. Подходите за третиране на риска са множество и изборът им трябва да се основава на критерии за минимизиране на възможната загуба в бъдеще. Най-често прилаганите методи могат да се групират по следния начин:

- 3.1. методи за отклоняване (избягване) на риска, т.е. съзнателно решение за анулиране на определен вид риск;
- 3.2. методи за трансфер (прехвърляне, изнасяне) на идентифицирания риск към външни субекти (прим. застраховане, презастраховане);
- 3.3. методи за компенсация на рисковете чрез създаване на механизми за предупреждаване за опасности (прим. стратегическо планиране, прогнозиране на външната обстановка, мониторинг на социално-икономическата и нормативно-правната среда);
- 3.4. методи за олекотяване (омекотяване, минимизиране) на последствията от реализацията на риска, ако той не може да се избегне (прим. създаване на система от резерви, обучение и инструктиране на персонала);
- 3.5. методи за приемане на риска – когато няма възможност за надежден отговор се разбира, че риска съществува, но се приема, за да може да се осъществява планираната дейност;

3. Вземане на решение: определяне на необходимите ресурси за реализиране на избрания метод за въздействие върху риска, анализ на условията на средата, разпределение на отговорностите на лицата по управление на риска;

4. Непосредствено въздействие върху риска - чрез три основни техники (способа):

4.1. намаляване;

4.2. запазване;

4.3. предаване (трансфер) на риска;

5. Контрол и коригиране на резултатите от процеса на управление - събира се информация за щетите и предприетите действия за тяхната минимизация.

В дисертационния труд са възприети принципите за управление на риска, заложи в стандартите на Международната организация по стандартизация. Тези принципи са:

- *„Управлението на риска създава и защитава стойност;*
- *Управлението на риска е неразделна част от всички организационни процеси;*
- *Управлението на риска е част от процеса на вземане на решения;*
- *Управление на риска е насочено срещу несигурността;*
- *Управлението на риска е систематично, структурирано и навременно;*
- *Управлението на риска се основава на най-добрата налична информация;*
- *Управлението на риска е приспособено към организацията;*
- *Управлението на риска отчита човешките и културните фактори;*
- *Управлението на риска е прозрачно и всеобхватно;*
- *Управлението на риска е динамично, повтарящо се и отговарящо на промените;*

- *Управлението на риска улеснява постоянното усъвършенстване на организацията*.

Процесът за управление на риска трябва да бъде:

- *„Неразделна част от цялостното управление на дейността;*
  - *Вграден в културата и практиките на организацията;*
  - *Съобразен с бизнес процесите на организацията;*
  - *Оптимизиран и подобряван процес, който се усъвършенства заедно с развитието на фирмената управленска култура*”.
- **чвърто**, „университет” е първото собствено понятие в дисертацията. „Университет” може да е легитимна държавна или частна организация с идеална цел. Основните цели на университета са свързани с развитието на научните изследвания и предаването им с дидактически методи и средства (предоставянето на образователни продукти и услуги). Осъществяването на дейностите (научно-изследователска и образователна дейност) за постигане на тези цели не би било възможно, ако организацията не обезпечи минимално равнище на сигурност и стабилност. Университетът е основната институционална единица в полето на висше образование у нас. Мястото на присъствие на университета е физическото пространство (или по друг начин казано материалната среда), където са разположени всички материални ресурси на университета и конкурентното пространство, в което се пресичат интересите на присъстващите. Всяко едно от тези пространства може да се разглежда в две измерения: вътрешно и външно. Когато става дума за университета, това конкурентно пространство може да се раздели на две: „пазар на научни продукти и услуги” и „пазар на и образователни продукти и услуги”. Но тук е необходимо да се направи съществено

уточнение, тъй като е ясно, че на тези „пазари за научни и образователни продукти и услуги“ се намират и други „агенти на присъствие“ като частни изобретатели, рационализатори, конструктори, компании за иновации, изследователи, учители, обучителни фирми, школи за подготовка и преподготовка, професионални академии, училища и т.н. Уточнението се съдържа в това, че конкурентното пространство, в което присъства университетът е преди всичко „пазара на висши образователни продукти и услуги“, но и „пазара за научни продукти и услуги“. Университетът не само реагира на въздействията, които се „произвеждат“ от фактори, намиращи се в някое от пространствата на присъствието му, но има отношение към собственото си състояние. Това състояние може да бъде оценено като „сигурност в норма“, ако е налице задоволителен контрол от страна на университета над въздействията върху него. По една или друга причина, ако контролът е изведен отвъд очертаванията на удовлетвореността, сигурността на университета е „в криза“. Вредните въздействия за университета при „сигурност в норма“ са: предизвикателствата, заплахите и рисковете. Развитието и прилагането на способности за откриване, оценяване и въздействие върху рисковете с цел намаляване на загубите и щетите за университета се нарича „управление на риска“. „Управлението на риска“ се осъществява като част от общото управление на университета. Университетът се създава и функционира според външни и вътрешни правила. В университета е налична вътрешна структура с две измерения: официално (наричано още формална или служебна структура) и неофициално (или неформална вътрешноорганизационна структура);

- **пето,** „система за управление на риска в университета“ (СУРУ) е основното понятие за дисертационния труд. С помощта на въведените дотук понятия се изяснява същността и съдържанието му. „СУРУ“ е изкуствена, абстрактна система. Тази система се изгражда от присъстващия в негова полза. Изкуствена е всяка система, изградена от присъстващ (човек или група от хора). Абстрактните системи са изградени от въображаеми компонентни, които се намират само в съзнанието на хората. „СУРУ“ може да има материално изражение, което да придобива различна форма като например документи на материален носител, различни материални обекти, привлечени за постигане на целите на системата и т.н. СУРУ се изгражда за нуждите на университетите, които са легитимни държавни или частни организации. Във вътрешен план, в университетите има формална, неформална структура и вътрешноорганизационна култура. Формалната структура на държавните университети в Република България е фиксирана със Закона за висшето образование. Според същия закон частните университетимогат сами да конструират и подредят съграждащите ги елементи при условие, че взетите решения не влизат в противоречие с него. СУРУ се изгражда и прилага от университета с цел постигане и поддържане на собствената му сигурност. При това положение трябва да се поясни, че „системното качество“ на СУРУ не е сигурността в нейната цялост, а ефективното управление на вредното въздействие „риск“. Това качество се поражда от съвкупност на елементи, които взети поотделно не притежават подобно качество. СУРУ се изгражда от следните компоненти: (1.) рамка за управление на риска; (2.) Политика за управление на риска; (3.) алгоритъм за управление на риска. Структурата на СУРУ съчетава

йерархичното и мрежовото подреждане (т.е. съчетава принципите на линейност и функционалност). Чрез СУРУ се интегрират всички налични дейности по идентифициране (откриване), оценка, прогнозиране и третиране на рисковете за университета.

Втората подчаст на първа глава е посветена на „Управлението на риска в някои чуждестранни и наши университети“. На първо място, в нея се прави преглед на дейностите по управление на риска в университети от САЩ и Западна Европа като университетите „Харвард“, „Бъркли“, „Станфорд“, „Масачусетски технологичен институт“, „Кеймбридж“, „Калифорнийски технологичен институт“, „Принстън“, „Колумбия“, „Чикаго“ и „Оксфорд“. Този преглед потвърждава изразената хипотеза, че *„в развитите страни отдавна се споделя представеното в дисертационния труд разбиране, че университетите са „организации“, притежаващи общите характеристики на останалите съвременни организации..., при което управлението на риска е един от механизмите, чрез които университетите се радват на задоволителна независимост, устойчивост и адекватност. Това допринася за изграждането на конкурентни предимства, извеждащи посочените университети на челни места в световните класации.“* На второ място, се коментира положението на дейностите по управление на риска в българските университети. Представят се резултатите от проучване за наличието на общодостъпна нормативна уредба по въпросите за управление на риска в Софийския университет „Св. Климент Охридски“, Университета за национален и световно стопанство, Академията на Министерството на вътрешните работи, Великотърновския университет "Св. св. Кирил и Методий", Висшето строително училище "Любен Каравелов", Висшето транспортно училище „Тодор Каблешков“, Националният военен университет „Васил

Левски”, Технически университет – София. Последно, достига се до изводите, че „държавните университети у нас по силата на Закон за финансовото управление и контрол в публичния сектор са задължени да прилагат „управление на риска”, но това не се отнася до частните университети; на база направени наблюдения може да се смята, че практиката по управление на рисковете в българските акредитирани университети не е разпространена. Нито един от центровете ни за висше образование, независимо от формата на собственост, не разполага с такава, каквата е представената в дисертационния труд „система за управление на риска”.

### III. УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В НОВ БЪЛГАРСКИ УНИВЕРСИТЕТ КАТО МОДЕЛ НА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В СЪВРЕМЕННИЯ УНИВЕРСИТЕТ

Във втората част на дисертационния труд се съставя примерен теоретически модел на система за управление на риска за нуждите на Нов български университет, като система-модел за съвременните български университети. Акцентите при създаване и прилагане на тази система, представени в дисертацията, са:

- СУР в НБУ се създава и прилага като управленска система (управленски инструмент), част от общата система за управление на университета;
- СУР в НБУ интегрира усилията на всички звена за откриване и управление на рисковете;
- Основната цел на СУР в НБУ е идентифицирането и управлението на риска за университета в целия му спектър;
- Утвърждаване на подход за идентифициране, оценяване и докладване на рисковете, застрашаващи постигането на целите на НБУ;
- Определяне на методология за анализиране и актуализиране на контролните дейности, намаляващи рисковете до приемливи нива;
- Ясно разделяне на отговорностите по управление на риска, включително докладване на изпълнението им;
- Осигуряване на информираност на преподавателите, служителите, студентите на НБУ и други лица за приетите процедури за управление на риска;



- СУР в НБУ дават възможност на ръководните екипи да получават адекватна и навременна информация за общата и специфична застрашеност на организацията;
- СУР в НБУ подпомага създаването на пълна информационна картина, отразяваща обективното състояние на университета и позиционирането му в средата чрез непрекъснат мониторинг на въздействията от вътрешната и външната среда с цел ограничаване на загубите и възможните последици от нежелани развития;
- Системата за управление на риска в НБУ се изгражда в съответствие със принципите, заложи в стандартите за управление на риска на Международната организация по стандартизация;
- Създаването и прилагането на СУР в НБУ може да се реализира на няколко етапа: (1.) разработване и утвърждаване на Рамка за управление на рисковете, съдържаща описание на вътрешната и външната среда, създаване на организационна политика за управление на риска, интегриране на управлението на риска в процесите на организацията, определяне на необходимите ресурси, създаване на вътрешни и външни механизми за обмен на информация и отчетност; (2.) идентифициране, анализ и оценка, избор на методи за въздействие и непосредствено въздействие върху рисковете чрез приложение на процеса за управление на риска според създадения алгоритъм; (3.) мониторинг, преглед и актуализация на Рамката; (4.) отчет за заинтересованите лица.

Дисертацията продължава с очертаване на т.нар. Рамка за управление на риска, съдържаща: детайлно описание на вътрешната и външна среда и създаване на т.нар. Политика за управление на риска на НБУ. На тази основа се преминава към идентифициране, оценяване и

предложения за въздействието на конкретните рискове за НБУ.

Поотделно за всеки един от тези елементи:

- Външната среда на присъствие на НБУ бива определена като „сложна“. Сложността ѝ се предопределя, от една страна, от съдържащите се в средата различни възможности за реализация на интересите и постигане целите на университета, а от друга страна, от множеството фактори произвеждащи вредни въздействия, които подлагат на изпитание не само отделни дейности на университета, но и оцеляването му като цяло. В труда външната среда на НБУ е разгледана в две измерения. Първо, НБУ присъства в определено физическо пространство. Второ, този университет се намира в областите на висше образование и на наука. Последното измерения представлява „естественото“ конкурентно пространство на НБУ, в което се осъществява сблъсък между неговите и интересите на други подобни нему организации. Материалната база на университета е застрашена от дейността на както на природните сили, така и от зловредни човешки действия. Присъствието на НБУ в конкурентното пространство на висшето образование и науката е по-съществено, защото в него се реализира основната дейност на университета. Преплитането на интересите на различните субекти в това пространство поражда конкурентни сблъсъци, повишават напрежението и застрашават постигането на поставените цели. Това излага университета на специфични въздействия при реализацията, на които възникват съществени рискове.
- В дисертацията вътрешноорганизационното устройство на НБУ е описано като *„функция от стремежа на организацията да реализира целите си. То се основава преди всичко на мисията на институцията. За*

нейното осъществяване се поставят цели, които от своя страна се подразделят на конкретни задачи. Това “разчленяване” се поставя в основата при създаването на организационните звена, които, всяко в сферата на своята компетентност, допринасят за постигане на целите на организацията. Тези звена са обединени във официална (формална) вътрешноорганизационна структура. Тя съчетава моделите на линейно-функционална, матрична и някои други модели на формална структура. Освен нея в организацията съществува и неформална структура, изградена от различни неформални групи на всички нива.” Представени са мисията, приоритетите и стратегическите цели на университета. Създадено е описание на органите за управление на университета, различните администрации – университетската и на Настоятелството, академичните – факултетите, департаментите и центровете, и другите административни звена. Освен това са разгледани основните процеси свързани с учебната, научно-изследователската и творческата дейност, ресурсите и наличните системи (управленски и административно-информационни) в НБУ. Напълно основателно в дисертационния труд специално внимание е отделено на структурите, занимаващи се преимуществено със сигурността на университета. Направен е детайлен аналитичен преглед на базата за осигуряване на пожарна и аварийна безопасност, физическа охрана и защита на движимото и недвижимо имущество, подържане на вътрешния ред, осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд, защита на личните данни, сигурност на информацията и защита на служебната тайна.

- В дисертацията се формулира примерна „Политика за управление на риска в НБУ”, където се посочва, че „...НБУ приема като жизнено важна необходимост въвеждането на развитата практика по управление на

рисковете, под формата на „система за управление на риска в университета“, тъй като университетът в качеството му на образователна институция, поставяща си за цел създаването на стабилна и устойчива среда за развитие, приема и прилага последователна Политика за управление на риска.“ Политиката за управление на риска в НБУ се формира от висшите органи за управление на университета при ясното разбиране за обществената роля и въздействие на университета. Тя е продукт на реална оценка на всички рискове, на които е изложена образователната организация. В изработването ѝ се включват представители на всички йерархични нива в институцията чрез механизъм за информация и комуникация. Основната цел на Политиката за управление на риска в НБУ е свързана с прилагането на интегриран подход по идентифициране, оценка и въздействие върху рисковете за организацията. Политиката за управление на риска в НБУ се изпълнява в съответствие със предложението в дисертационния труд вътрешен нормативен документ - „Наредба за управление на риска в НБУ (Приложение 1 към дисертацията)“.

➤ Идентифициране, оценка и управление на рисковете в НБУ: Факторите на въздействие върху университета и дейността му условно могат да се разделят в две групи: фактори, въздействащи върху материалната база на НБУ и фактори, въздействащи в неговото конкурентно пространство. Дисертационният труд поставя в първата група: природните сили и човешката дейност, и във втората група: всички държавни институции, имащи отношение към дейността на университетите, висшите училища и научните организации; икономически потенциал на населението, ниво на развитие и профила на икономиката в страната, злонамерено и/или небрежно поведение

от страна на вътрешни и външни лица, възпрепятстващо, саботиращо нормалното протичане на работните процеси в организацията. Тези фактори пораждаат следните рискове, с тяхната оценка и предложение за третирането им:

Чисти рискове за НБУ:

- Имуществени:

❖ възможни материални щети с природно-естествен произход:

Риск	Оценка	Управление
Пожар	/30 %, 2, ниска, 2, 3/	прехвърляне (застраховане), превантивни действия по противопожарна защита
Наводнение	/40 %, 3, ниска, 2, 3/	прехвърляне (застраховане), укрепителни работи
Разрушения от земетресение	/10 %, 2, ниска, 1, 4/	прехвърляне (застраховане), укрепителни работи, подготовка на персонала за реакция и ограничаване на последствията
Разрушения от ураганни ветрове	/40 %, 1, ниска, 3, 3/	прехвърляне (застраховане), укрепителни работи
Разрушения от гръмотевични бури	/10 %, 2, ниска, 1, 3/	прехвърляне (застраховане), периодична инспекция на гръмоотводните съоръжения
Разрушения от обилни снеговалежи и заледявания	/50 %, 4, средна, 3, 2/	приемане на риска, добра организация на почистването

Забележка: Скалата за оценка на риска е представена в проекта за „Наредба за управление на риска в НБУ“.

❖ загуби вследствие човешка дейност:

Риск	Оценка	Управление
Пожар	/60 % или 75 % (през отоплителния сезон), 3, ниска, 4, 4/	прехвърляне (застраховане), инструктажи, инспекции
Кражба	/65 %, (в зависимост от обекта на посегателството), ниска, 3/	прехвърляне (застраховане), повишена бдителност на охраната
Неправомерно използване на патенти за научни разработки, собственост на НБУ	/75 %, 3, ниска, 4, 4/	приемане на риска, юридически механизми за защита
Кражба на чувствителна информация	/60 %, 3, ниска, 3, 4/	приемане на риска, нива на достъп до информация

- Търговски:

Риск	Оценка	Управление
Намаляване на търсенето на образователни услуги, вследствие отрицателния прираст на населението, тенденцията за търсене на висше образование извън пределите на България, ниския процент на завършващите средно образование младежи	/70 %, 5, средна, 4, 5/	приемане на риска, маркетингови проучвания и създаване на образователни програми, отговарящи на нуждите и желанията на потребителите
Оронване престижа и доброто име (имиджа) на институцията	/80 %, 5, средна, 4, 5/	приемане на риска, система за имиджово представяне и формиране на позитивен публичен образ

Спекулативните рискове за НБУ:

- Финансови:

Риск	Оценка	Управление
Намаляване на финансовите приходи под жизнения минимум (основният дял от средствата, с които НБУ осигурява съществуването си се набират чрез постъпления от студентски такси)	/75 %, 5, средна, 4, 5/	приемане на риска, ефективно финансово управление, финансов резерв
Загуба от инвестирани парични средства	оценява се от управляващия финансовия портфейл	прехвърляне (застраховане)

#### IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Дисертационният труд завършва със заключение, което в синтезиран вид съдържа неговите основни резултати. Те са:

➤ **първо**, в теоретически план, беше формиран понятийен апарат на изследването: от привлечени – „система“, „организация“, „управление на риска“ – и собствени – „университет“ и „система за управление на риска в университета“ – понятия. Всяко от тях обосновано се приема за:

- „система“: някаква комбинация от компоненти (елементи), поставени в отношение помежду си, но имащи отношение и спрямо средата си. Качествата на съставеното от тези компоненти цяло трябва да превишава сумата на качествата на компонентите взети поотделно (синергичен ефект, системно качество);
- „организация“: легитимна (държавна или частна), постоянна група от хора, преследваща утилитарни цели, чиято специфика, в качеството и на „форма на колективно присъствие“ се определя с вникване в същността на целите, мястото, времето и ценностите ѝ. Управлението на организацията, а и на всички дейности, които се извършват от/в организацията може да се осъществява в рамките на „НОРД“ управленския цикъл. Във вътрешен план, организацията има вътрешна формална и неформална структура, и организационна култура. Във външен план, организацията присъства в физическа и социална среда. Терминът „конкурентно пространство“ като научна абстракция беше приет, за да се опише пространството, в което се пресичат интересите на различни организации с цел защита и отстояване на собствения интерес. Сигурността на организацията е състояние, при което е налице

задоволителен контрол от нейна страна над въздействията. Факторите, които произвеждат въздействия могат да са се разделят на вътрешни и външни. Вредните въздействия за сигурността на организацията са предизвикателствата, заплахите и рисковете. Вредното въздействие „риск“ не може да бъде избегнато напълно, но до момента на реализацията му се предприемат действия с цел намаляване на загубите и щетите. Това наричаме „управление на риска“;

- „управление на риска“: координирани дейности по пораждање и поддържане на сигурността на организацията за анализ, избор на методи за въздействие, вземане на решения, непосредствено въздействие, както и контрола и коригирането на резултатите по отношение на вредното въздействие „риск“. Управлението на риска се планира и осъществява в съответствие с приетите от Международната организация по стандартизация принципи и според формирания „алгоритъм за управление на риска“;
- „университет“: легитимна държавна или частна организация с идеална цел, свързана с развитието на научните изследвания (създаване на научни продукти) и предаването им с дидактически методи и средства (предоставянето на образователни продукти и услуги). Тази организация се създава и функционира според външни и вътрешни правила. Управлението на университета може да се осъществява чрез прилагане на т.нар. „НОРД цикъл“. Във вътрешен план, в университета има формална, неформална структура и вътрешноорганизационна култура. Във външен план, университетът е основна институционална единица в полето на висше образование. Той има материална страна (материалните



ресурси, с които разполага), която се намира във физическото пространство, но присъствието му се осъществява най-вече в конкурентното пространство на „пазарите за научни и образователни продукти и услуги“. Той е изложен на въздействия, които застрашават способността му да осъществява задоволителен контрол над тях (т.е. автономно да поражда и поддържа собствената си сигурност). Рисковете са един от типовете вредни въздействия за университета. Откриването, оценяването и въздействието върху рисковете с цел намаляване на загубите и щетите се нарича „управление на риска“ в университета. То се проектира и прилага под формата на „система за управление на риска в университета“;

- „система за управление на риска в университета“: изкуствена, абстрактна система, пораждаща системното качество „управление на вредното въздействие „риск“. Елементите на СУРУ са „Рамката“, „Политиката“ и „Алгоритъма за управление на риска“. Чрез СУРУ се интегрират всички налични дейности по идентифициране (откриване), оценка, прогнозиране и третиране на рисковете за университета;
- **второ**, разкри се, че в университети като „Харвард“, „Бъркли“, „Станфорд“, „Масачусетски технологичен институт“, „Кеймбридж“, „Калифорнийски технологичен институт“, „Принстън“, „Колумбия“, „Чикаго“ и „Оксфорд“ прилагат дейности по управление на риска.
- **трето**, установи се, че държавните университети у нас по силата на закона са задължени да прилагат „управление на риска“, но това не се отнася до частните университети;

- **четвърто**, теоретически се разгърна система за управление на риска за нуждите на НБУ, която може да се приеме като модел на система за управление на риска с универсална стойност и адаптирано да се прилага в други съвременни университети;
- **пето**, описание на основните длъжности и структурни звена, които да проектират и прилага СУРУ;
- **шесто**, анализ на вътрешната и външната среда на НБУ и сигурността му в нея;
- **седмо**, идентифициране, оценяване и предлагане на варианти за управление на рисковете за НБУ.

## **V. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА**

1. Джоков, Ю. "Управление на риска за нуждите на висшите училища и националната сигурност", В: Мениджмънт на сигурността и отбраната в променящата се среда за сигурност (сборник), изд. Военна академия „Г. С. Раковски“, С., 2013 (под печат)
2. Джоков, Ю. „Системата за управление на риска“ като инструмент за сигурността на съвременния университет (Част 1), секция „Научни статии“, интернет сайт: <http://sigurnostta.com>
3. Джоков, Ю. „Системата за управление на риска“ като инструмент за сигурността на съвременния университет (Част 2), секция „Научни статии“, интернет сайт: <http://sigurnostta.com>

## **VI. ДРУГИ ПУБЛИКАЦИИ ПО НАУЧНАТА СПЕЦИАЛНОСТ „ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗВЪН СФЕРАТА НА МАТЕРИАЛНОТО ПРОИЗВОДСТВО“, ШИФЪР 05.02.24.**

1. Джоков, Ю. „Политика в областта на образованието по проблемите на сигурността“, В: Стратегии и политики на сигурност - част 1, (сборник), изд. Балкански форум по сигурността, С., 2010, с. 241-246
2. Джоков, Ю. „Професионализъм и образование на кадрите по сигурността в България“, В: Двадесет години бизнес в сигурността (сборник), изд. ЦИРС-НБУ, С, 2010, с. 114-121
3. Джоков, Ю. „Обществена идентичност – културното наследство – сигурност“, В: Източни политики на Европейския съюз (сборник), изд. Университетско издателство на ВСУ „Черноризец храбър“, Варна, 2012, с. 224-230
4. Джоков, Ю. „Съвременните предизвикателства и образованието по проблемите на сигурността в Нов български университет“, В: Университетското образование в сферата на сигурността (сборник), Варна, Университетско издателство на ВСУ „Черноризец храбър“, Варна, 2013, (под печат)

