



СЪЮЗ ПО ХРАНИТЕЛНА ПРОМИШЛЕННОСТ

УНИВЕРСИТЕТ ПО ХРАНИТЕЛНИ ТЕХНОЛОГИИ

ФЕДЕРАЦИЯ НА НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИТЕ СЪЮЗИ



**ЧЕТИРИНАДЕСЕТА НАЦИОНАЛНА МЛАДЕЖКА НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКА
КОНФЕРЕНЦИЯ С МЕЖДУНАРОДНО УЧАСТИЕ
„ИНОВАЦИИ В ХРАНИТЕЛНО-ВКУСОВАТА
ПРОМИШЛЕННОСТ – ПРОБЛЕМИ И ПЕРСПЕКТИВИ“
18 ноември 2021 год.**

Анализ на риска при ISO интеграции на бизнес процеси в «РИКО» ЕООД

гл. ас. д-р Светлана Станева

Лесотехнически университет, Факултет "Стопанско управление"

РЕЗЮМЕ

“РИКО” ЕООД е производител и дистрибутор на печено кафе повече от 25 години на българския пазар с доказан професионализъм, дългогодишен опит и традиции в бранша.

Основна цел на **“РИКО” ЕООД** е да предлага на клиентите **качествени продукти** на добра цена, **редовни доставки** и **професионално обслужване**.

Фирмен приоритет **„КАЧЕСТВО И ПРОФЕСИОНАЛИЗЪМ“**

- ❖ **собствена фабрика** за печене на кафе в гр. Пловдив
- ❖ **Модерно оборудване, технологични линии за изпичане и пакетиране на кафе.**
- **2015 год – НАССР и фирмени стандарти**
- **2019 год. - ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 22000:2018 и ISO 45001:2018**
- **2021 год. - БИО кафе.**

Certificate

Reg. № 885-2957-KE3/10.12.2019

The management system of

RICO LTD

203 Peshtersko shose Blvd.
4015 Plovdiv, Bulgaria

is evaluated and approved for compliance with the requirements of

ISO 9001:2015
ISO 14001:2015
ISO 45001:2018

Certification scope:
Processing and packaging of coffee

Work sites:
Stopanski dvor - Zapad
4218 Calapitza village, Bulgaria
203 Peshtersko shose Blvd.
4015 Plovdiv, Bulgaria



BORIS STOYANOV,
managing director

Without conducting of surveillance audits this certificate is valid until: 10.12.2020
After successful first surveillance audit AQ Cert issues Annex 1 expanding the validity to: 10.12.2021
After successful second surveillance audit AQ Cert issues Annex 2 expanding the validity to: 10.12.2022

AQ Cert - Management systems certification body, accredited by
Executive Agency Bulgarian Accreditation Service, Certificate № 9 OCC/30.09.2019
19 Banat Str., Sofia, Bulgaria +359 2 8628357 office@aqcert.org www.aqcert.org



България, гр. Пловдив 4003, ул. „Сливница“, № 6А, 6A Slivnica str., 4003, Plovdiv, Bulgaria

Сертификат за акредитация, рег. № 16 ОСП/19.01.2021 г., валиден до 19.01.2025г. издаден от ИА БСА, съгласно изискванията на стандарт БДС EN ISO/17065:2012.

Certificate



of conformity with Regulation (EC) 834/2007 and Regulation (EC) 889/2008

№ 157/15.11.2021

(Сертификат

за съответствие с Регламент (ЕО) № 834/2007 и Регламент (ЕО) № 889/2008

№ 157/15.11.2021г.)

Issued by Nutramed LTD (BG-BIO-22) to: Rico Ltd., 203, Peshtersko shose blv., Plovdiv, Bulgaria
(издаден от „Нутрамед“ ЕООД (BG-BIO-22) на: „Рико“ ЕООД, гр. Пловдив,
бул. „Пещерско шосе“ № 203, България)

This document has been on the basis of Article 29 (1) of Regulation (EC) № 834/2007 and Regulation (EC) № 889/2008.
The declared operator has submitted his activities under control and meets the requirements laid in the named Regulation.

(Настоящият документ се издава въз основа на член 29, параграф 1 от Регламент (ЕО) № 834/2007 и на Регламент (ЕО) № 889/2008. Декларираният оператор е подложил дейността си на контрол и изпълнява изискванията, определени в горепосочените Регламенти.)

This certificate covers the following products and activities (Сертификатът е издаден за следните продукти и дейности):

Схема за сертификация на продукти, съгласно Регламент (ЕО) 834/2007 Scheme for product certification, according Regulation (EC) 834/2007			
Type: Processor and trader (Вид: Производител и търговец)	Production site (Производствен обект) Plovdiv district, Municipality Rodopi, Tsalapitza village - Western farmyard (Западен стопански двор, с.Цалапица, община Родопи, област Пловдив)		
Activity (Дейност)	Product (Продукт)	Quantity (Количество)	Status (Статус)
Processing and trading of organic products (Преработка и търговия на биологични продукти)	Organic coffee (Био кафе)	100 kg	Organic (Био)

Last audit: 12.11.2021

(Последна инспекция: 12.11.2021 г.)

Validity of the Certificate expires for all activities from 05.11.2021 to 15.11.2022

(Валидността на сертификата за всички дейности е от 05.11.2021г. до 15.11.2022г.)

Certification date: 09.11.2021

(Дата на сертификация: 09.11.2021 г.)

Manager of the BCP/Ръководител на ОСП (nh)

S. Aleksandrov/ С. Александров



Сертификат

per. № 873-1-2952-FS/28.07.2021

Системата за управление на

РИКО ЕООД

бул. Пещерско шосе 203
4015 Пловдив, България

е оценена и одобрена за съответствие с изискванията на

ISO 22000:2018

Област на приложение:
Преработка и пакетиране на кафе

Категория: С/СIII

Работни площадки:
Западен стопански двор
4218 с. Цалапица, България



БОРИС СТОЯНОВ,
управляващ директор

Дата на първоначално одобрение: 04.11.2019

Без провеждане на втори надзорен одит настоящият Сертификат е валиден до: 04.11.2022
спешен втори надзорен одит AQ Cert издава Анекс 2, удължава валидността до: 04.11.2023

Орган за сертификация на Системи за управление. Акредитация ИА БСА, № 9 OCC/07.12.2020
ален офис: ул. Банат 19, София, България • +35928628357 • office@aqcert.org • www.aqcert.org



„РИКО” ЕООД цели да постигне и да демонстрира **добра резултатност** в опазването на околната среда, чрез въвеждане на мерки за контрол на въздействието при производството и дистрибуцията на кафе, както и да постигне и докаже изпълнението на дейностите, свързани със здравето и безопасността при работа, чрез управление на рисковете за здравето и безопасността при печене и дистрибуция на кафе.

- ✓ Фирмата разполага със **собствена дистрибуторска мрежа в страната**
- ✓ Осъществява **износ** на печено пакетирано кафе за Турция, Гърция, Румъния, Италия, Германия, Косово, Мароко.

БИЗНЕС МОДЕЛ



Богат асортимент



Отлично мелене



Страховен аромат



Високо качество



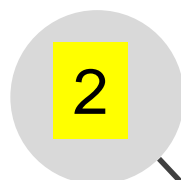
Правилно печене



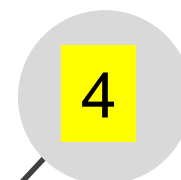
Истинско кафе

Да анализира и контролира всички потенциални опасности при обработката на кафе (биологични, физични и химични)

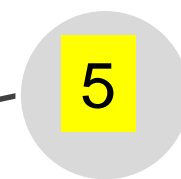
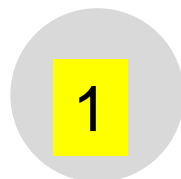
Да контролира всички стъпки при съхранението на кафе



Да контролира степента на риска, която носи всеки вид опасност (Б, Ф, Х)



Да контролира и верифицира HACCP плана за кафе с ККТ и КТ



Да провежда поддържащо обучение на служители

СЪВЕТ ПО КАЧЕСТВО

ПРОЕКТИРАНЕ И РАЗРАБОТВАНЕ НА ИСУ



01

Организацията и изпълнението на дейностите се извършва на основание на **Заповеди, ПВТР, Стандарти за работа, ПП, ДХП, ДПП**, утвърдени от ръководството.

02

Планирането и отчитането на отделните дейности се извършва лично от управител или от упълномощен служител.

03

Обсъждането на текущите задачи - ежедневно на базата на изготвен план и поръчки.

ОПЕРАТИВНО ПЛАНИРАНЕ И УПРАВЛЕНИЕ

Успешното функциониране на ИСУ, независимо от степента на ангажимент към Европейски стандарти ISO, изисква постоянно поддържане и развитие.

Поддържането на ИСУ дава възможност за:

**Подобряване
на ефективността**

03



02

Безпроблемно протичане на **контролни одити** от БАБХ, контрагенти



01

Своевременна актуализация на документацията, във връзка с промяна на нормативната уредба



ДОКУМЕНТИ НА

A large, dark brown pyramid filled with coffee beans is positioned on the left side of the slide. Three white, rounded rectangular boxes with red borders are stacked vertically to the right of the pyramid, each containing text.

ПОЛИТИКА

**НАРЪЧНИК
НА ИСУ**

**ДОКУМЕНТИРАНА
ИНФОРМАЦИЯ**

Определените ДИ определят точно определени норми относно начина на извършване на оценката на рисковете.

- Позоваваме се на **два принципа**, които следва да имате винаги предвид, когато подхождаме към оценка на риска:
- **структуриране на оценката** с цел да се гарантира, че се обръща внимание на всички относими опасности и рискове след определяне на риска следва да се започне оценка по първите принципи, като се зададе въпрос дали рискът може да бъде отстранен.

КАК ПРАВИМ ОЦЕНКА НА РИСКА?



ОТКРИВАНЕ

РАЗПОЗНАВАНЕ

ДОКУМЕНТИРАНЕ



УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Управлението на риска е процес, при който се **изследва, анализира и проследява** развитието на съществуващите рискове с цел да се намали негативния ефект от евентуалното им настъпване или да се предостави възможност за възползване от тяхното настъпване.

РИКО ЕООД управлява риска **ПРОАКТИВНО** – работи с вредите

/възможностите/ много преди те да станат реалност!!!

Голяма част от рисковете, които могат да бъдат предвидени и са *известни*, могат да бъдат управлявани – коректна комуникация с клиенти, доставчици, партньори.

Остават обаче и такива, които няма как да бъдат предвидени - *неизвестни* - такива рискове могат да бъдат контролирани само с техники- предвиждане на финансов, времеви или материален резерв.

Процесите, контролирани в РИКО ЕООД са разделени на три основни типа:

А) Процеси на управление:

- Стратегическо управление;
- Управление на човешките ресурси;

Б) Процеси, описващи основните дейности:

- Процес на проектиране / изграждане;
- Изграждане, монтаж, ремонт и експлоатация на оборудване;
- Търговска дейност, маркетинг, закупуване на кафе, опаковъчни материали и услуги;
- Управление на аспектите, имащи влияние върху околната среда;
- Управление на професионалната безопасност и здраве;

С) Измерване, анализ и подобрения:

- Осигуряването на ресурси за ефективното им функциониране и контрол;
- Критериите и методите за наблюдение и контрол на процесите.

ИДЕНТИФИЦИРАНЕТО НА РИСКОВЕ



Източниците на рискове в контекста на конкретен проект могат да бъдат разделени в две основни групи: **външни** и **вътрешни**.

ВЪНШНИ РИСКОВЕ

Идентифицирането на външните рискове е най-успешно при наличието на задълбочен анализ:

- на **външната** среда (макросреда и микросреда)
- **вътрешната** среда (*висш мениджмънт, финансови/човешки ресурси и т.н.*) на ниво организация.



ВЪТРЕШНИТЕ РИСКОВЕ

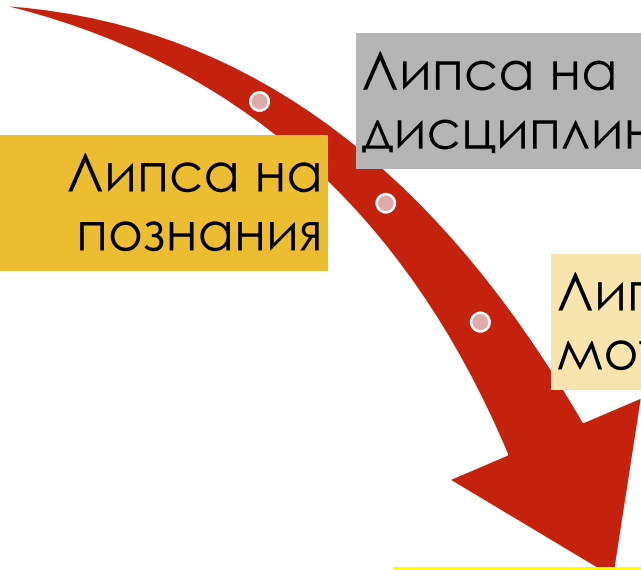
Липса на
дисциплина

Липса на
дисциплина

Липса на
познания

Липса на
мотивация

**Липса на
клиенти!!!!**



ВЪТРЕШНИТЕ РИСКОВЕ

Вътрешните рискове са свързани с **доставки, преработка, дистрибуция** на кафето и типа задачи, които се изпълняват.

Тези рискове са малко или много под контрола на ръководството на РИКО ЕООД, което с 25-я годишния си опит и натрупването на опит, значително намалява.

КАК УПРАВЛЯВАТ РИСКОВЕТЕ В „РИКО“ ЕООД?

- Основен момент в управление на риска се явява неговото оценяване.
- **Оценяването на риска** помага на РИКО ЕООД, да вземе решения като подобрява разбирането за рисковете, които биха могли да повлияят върху постигането на поставените цели.
- Основните **ползи** от оценяването на риска включват:
 - разбиране на риска и неговото влияние върху целите;
 - разбиране на риска и определяне на възможностите за въздействие;
 - обмен на информация за рисковете и неопределеностите;
 - помощ при определяне на приоритети;
 - как да се увеличат благоприятните възможности;
 - предоставяне на информация на лицата, вземащи решения.

АНАЛИЗЪТ И ОЦЕНКАТА НА РИСКОВЕТЕ

- Анализът и оценката на рисковете е процес, при който рисковете се анализират с цел да се определят вероятността те да се сбъднат и евентуалните последиците върху проекта.
- **Целта** е да се постави **количествена оценка** на всеки риск на база, на която те да бъдат приоритизирани (за целите на модифицирането им).
- Тук обаче трябва да се вземе предвид факта, че конкретния момент на настъпване на риска има значение върху последиците, които ще окаже. Използвайки тези два показателя се въвежда т.нар. *матрица за оценка на степента на риска.*

АНАЛИЗ НА РИСКА

- Анализът на риска осигурява информацията, необходима за вземането на решения относно избора на най-подходящите стратегии и методи на въздействие спрямо определения риск. Процесът се състои в определяне на последиците и вероятността за възникване. В зависимост от комбинациите между тях се определя **нивото на риска**.
- Анализът на риска включва разглеждането, както на причините и източниците на риск, така и факторите, които могат да повлияят върху последиците и вероятностите от възникване на рискова ситуация, събитие.

ВИДОВЕ МЕТОДИ ЗА АНАЛИЗ НА РИСКА

- **качествени** – определят последствията, вероятността и нивото на риска чрез термини „високо“, „средно“ и „ниско“. С цел да се оцени полученото ниво на риска спрямо дадени критерии за качество е възможно да се направи комбинация между последствия и вероятност.
- **полу-количествени** – използват цифрови скали/линейни или логаритмични/ за оценяване на последствията и на вероятността, като ги комбинират и използват формула, за да получат нивото на риска.
- **количествени** – дават оценки на фактическите стойности на последствията и техните вероятности като определят нивото на риска в конкретни единици. В някои случаи извършването на цялостен количествен анализ не е възможно поради липсата на достатъчна информация, влияние на човешки фактори и др.

ВЛИЯНИЕ НА РИСКА

Оценката, която се получава като резултат от тези два показателя се нарича **влияние на риска**.

Съществуват два подхода за оценяването на рисковете:

- 1. отгоре-надолу*
- 2. отдолу-нагоре*





1. ОТГОРЕ- НАДОЛУ

- Разработва списък на потенциалните рискови фактори. Оценката е на база предишен опит.
- Това дава възможност да се вземат **предварителни действия** за да се предотврати или намали влиянието на риска.



ОТДОЛУ- НАГОРЕ

- Рисковете се анализират детайлно на най-ниското ниво. Оценяват се алтернативните критични пътища и се изчисляват времетраенето и продължителността с цел да се осигури възможност да заложат **буфери**, с помощта на които биха посрещнали негативните последици.

ПОЕТАПЕН ПОДХОД КЪМ ОЦЕНКАТА НА РИСКА

- Оценка на риска в работата предлага подход, основан на няколко стъпки. Това не е единственият метод на изпълнение на оценка на риска, съществуват най-разнообразни методики за постигане на същата цел. Не съществува един единствен “*правилен*” начин за извършване на оценка на риска и при различни обстоятелства могат да се използват различни подходи.
- За „РИКО“ ЕООД е приложен **директният подход** от пет стъпки (включващ елементи на управление на риска), например представеният по-долу.

ПРОЦЕС НА ОЦЕНЯВАНЕ НА РИСКА

- Все по-често се говори за риск и управление на риска. Темата намира своето място в ежедневието ни, а от там и в стандартите. Освен в серията стандарти ISO 31000, която се отнася за управлението на риска, срещаме насоки и изисквания по отношение на риска в стандартите, касаещи системите за управление – ISO 9001, ISO 14001, ISO 45000 , ISO 22000 и др.

ЕЛЕМЕНТИ НА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

1

- **Определяне на опасностите и на застрашените лица**

2

- **Оценка на рисковете и тяхното подреждане по степен на важност**

3

- **Решение за предприемане на превантивни действия**

4

- **Предприемане на действия**

5

- **Контрол и преглед**

ДОКУМЕНТИРАНЕ НА ОЦЕНКАТА НА РИСКА

- В някои случаи може да е подходящо едно единствено действие по оценяване, обхващащо всички рискове на едно работно място или дейност. В други случаи, за различните части на работното място може да са подходящи различни подходи.
- Следва да се поддържа архив на резултатите от оценките на риска в работата. Този архив може да се използва като основа за:
 - **информация**, която да се предаде на съответните лица
 - **контрол за оценка** дали необходимите мерки са въведени
 - **доказателства**, които да се представят на надзорните органи
 - всяко **преразглеждане** при промяна на обстоятелствата.

ОТГОВОРЪТ СПРЯМО ДАДЕН РИСК МОЖЕ ДА БЪДЕ:

Избягване

- Понякога е възможно организацията да бъде променена така, че рискът да бъде избегнат;

Трансфериране / споделяне

- трансферирането е изнасяне на идентифицирания риск към външна организация.

Омекотяване / ограничаване

- ако рискът не може да бъде избегнат, приемлива алтернатива е да бъде омекотен

Приемане

- когато няма какво да се предприеме в отговор на риска, единствената възможност, която остава е той да бъде осъзнат и приет

ПОДХОД КЪМ РИСКА

- Все пак обаче, важно е да се знае, че съществуват други методи, които са също толкова добри, по-специално за по-сложни рискове и обстоятелства. Кой подход към оценката да се приложи, ще зависи от:
- **характера на работното място** (напр. постоянно или временно предприятие)
- **вида на процеса** (напр. повтарящи се операции, развиващи се/променящи се процеси, работа по заявка)
- **изпълняваната задача** (напр. повтаряща се, рядка или високорискова)
- **техническата сложност.**

ОПРЕДЕЛЯНЕ НА РИСКА

Оценяването на риска представлява процес на **определяне** на риска, **анализ** на риска и **преценяване** на риска.

Начинът, по който този процес се прилага зависи както от обстоятелствата, така и от методите за оценяване на риска.

За определяне на рисковете в РИКО ЕООД се използват следните **методи**:

- методи, основани на доказателства/чек листи, преглед на данни за минали периоди/;
- системни екипни подходи;
- методи на индуктивно разсъждение/изследване на опасностите/.

Независимо от използвания метод е важно да се обърне внимание на човешките и организационните фактори, техническите средства и програмното осигуряване, участващи в процеса на определяне на риска.

ПРЕДВАРИТЕЛЕН АНАЛИЗ

- Определените рискове в РИКО ЕООД се подлагат на предварителен анализ, чрез който да се изключат незначителните.
- Предварителният анализ включва решение за въздействие върху рисковете без допълнително оценяване, отхвърляне на незначителните рискове, които не биха оправдали въздействието или продължаване с по-детайлното оценяване на риска.
 - ❖ **Застраховки на кафе при доставки**
 - ❖ **Договори за доставки от сигурни и проверени доставчици**
 - ❖ **Договори с клиенти за поръчки**
- Анализът на риска е съпроводен с **неопределеност**, свързана с данните и използваните методи. Резултатите от анализа на риска зависят от разбирането на тази неопределеност. Тя включва определянето на неточностите на резултатите във връзка с направените предположения. Анализът на неопределеността е тясно свързан с определяне на **чувствителността** на данните – кои трябва да бъдат точни и кои са по-малко чувствителни и съответно имат по-малко влияние към общата точност на анализа.

ВЕРОЯТНОСТ НА ВЪЗНИКВАНЕ

Как да се оцени тази вероятност?

- Прилагат се три основни **подхода за оценяване**, които могат да бъдат използвани, както заедно така и поотделно в зависимост от обхвата на верификацията на ИСУ:
- чрез **МЕТОД НА ИЗВАДКАТА** - *данни от минали периоди* – на базата на информацията за минали периоди се екстраполира вероятността за настъпване на съответното събитие в бъдеще;
- чрез **ПЛАН ПО КАЧЕСТВО** - *прогнозни методи* – използват се при липса на данни за минали периоди. Вероятността се получава чрез анализ на системата, дейността, организацията;
- чрез **ЕКСПЕРТИЗА** - *експертни мнения* – систематичен и структуриран процес на оценяване на вероятността от специалисти.

ПРЕЦЕНЯВАНЕ НА РИСКА

Преценяването на риска се прави с цел да се определи значимостта и вида на риска и да се вземат решения за бъдещи действия при актуализация на ИСУ.

Решенията в РИКО ЕООД включват информация за:


- **необходимостта от въздействие върху риска;**
- **приоритети на въздействието;**
- **необходимост от предприемане на определената дейност;**
- **последователност на изпълнение.**

Как и дали да се въздейства върху даден риск се определя от критериите.

Най-простия вариант е чрез определянето на едно ниво, разделящо рисковете на такива, които се нуждаят от въздействие и които не се нуждаят от такова.

СРЕДСТВА ЗА УПРАВЛЕНИЕ

- Нивото на риска зависи и от адекватността и ефикасността на използваните средства за управление.
- От съществено значение е способността на използваните средства да въздействат по такъв начин, че да поддържат нивото на риска при производство и дистрибуция на кафе в приемливи граници.

- 
- Анализът на риска включва **анализ на последствията**, чрез който се определят характера и вида на въздействието, в случай че са настъпили конкретните събития или обстоятелства.
 - В зависимост от обхвата на анализа, той може да представлява просто описание на резултатите или сложно количествено моделиране.

ОЦЕНКА НА РИСКА

Оценяването на риска се извършва по методика, включваща следните етапи:

- **Определяне на работните места** (в някои случаи дейности), на които ще се прави оценка на риска;
- **Идентифициране на опасностите** и постоянно експонираните на тях лица;
- **Остойностяване елементите на риска**, съгласно посочената методика - вероятност (В), честота на експозицията (Е) и тежест на вредата (Т).








Произведението е цифровия израз на риска - база за определяне степента му, съобразно която се предприемат мерки за снижаване и ограничаване.

Въз основа на тези параметри риска е разделен на **5 категории**

- нисък, умерен, висок, много висок и недопустим.

ПРЕРАЗГЛЕЖДАНЕ ОЦЕНКАТА НА РИСКА

Преразглеждане оценката на риска се извършва при:

-  започване на нова дейност или промяна на съществуваща;
-  промени в организационната структура (нови длъжности);
-  ново оборудване, технологии;
-  нови сгради, помещения, реконструкция на съществуващи;
-  промени в нормативните документи;
-  резултати от разследвания, злополуки, аварии, професионални заболявания, инциденти без злополуки;
-  констатации от вътрешни проверки, външни заинтересовани страни, клиенти.

ПЛАНИРАНЕ НА ИСУ

РИКО ЕООД дефинира и документира начина, по който се спазват изискванията по качеството, околната среда и здравето и безопасността при преработка и дистрибуция на кафе, като планира и отчита следните дейности:

- Анализ на рисковете при производството и определяне на контролните мерки;
- Установяване на критичните граници за контролираните показатели;
- Установяване на ефективни процедури за пазене на записите, които се документират;
- Определяне на процедури за одит на правилното функциониране на ИСУ.

РИКО ЕООД дефинира и документира начина, по който се спазват изискванията по качеството, околната среда и здравето и безопасността при преработка и дистрибуция на кафе.

 МАРКИ



**планове
по качество**

ресурси,
процеси
и контрол

Нормативно
съответствие
при
документация
на ИСУ

ПОЛЗИ ОТ ВЪВЕЖДАНЕ НА ИСУ

Не съществува универсална интегрирана система за управление.

Всяка организация трябва да вземе предвид своята корпоративна култура и естеството на дейността си при вземането на решение до къде иска да стигне в интеграцията.

Така или иначе, решавайки да интегрира, всяка организация може да се възползва от:

- **Опростени системи** водещи до намаляване на неяснотите, обема и/или противоречията в документацията.
- **Оптимизирани ресурси** за поддържане на единна система с една цел вместо множество системи с едни и същи цели.
- **Интегриране на целите** по качеството, околната среда и здравето и безопасността при работа в цялостната бизнес стратегия.
- Установяване на **обща рамка за непрекъснато усъвършенстване** на системите по качеството, околната среда и ЗБР и безопасност при храните което води до подобряване на работа в РИКО ЕООД.

БЛАГОДАРЯ ЗА ВНИМАНИЕТО!

гл. ас. д-р СВЕТЛАНА СТАНЕВА

Лесотехнически университет

Факултет „Стопанско управление“

катедра „Мениджмънт и алтернативен туризъм“

Т: +359 885 919 911

е mail: sv.staneva@ltu.bg

www.ltu.bg