

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Стопански факултет

Катедра „Икономика и управление по отрасли“

АВТОРЕФЕРАТ

НА

ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД

***Бюджетиране и контрол в публичния
сектор***

***(приложение на инструмента на
балансираната карта с показатели в
държавните университети)***

**ЗА ПРИСЪЖДАНЕ НА ОБРАЗОВАТЕЛНА И НАУЧНА СТЕПЕН „ДОКТОР ПО
ИКОНОМИКА“ ПО НАУЧНА СПЕЦИАЛНОСТ 05.02.18. „ИКОНОМИКА И
УПРАВЛЕНИЕ ПО ОТРАСЛИ (ПУБЛИЧЕН СЕКТОР)“**

ДОКТОРАНТ:

Стойко Георгиев Митов

НАУЧНИ РЪКОВОДИТЕЛИ:

доц. д-р Соня Георгиева

доц. д-р Теодор Седларски

София, 2018 г.

Съдържание

<i>I. Обща характеристика на дисертационния труд.....</i>	<i>3</i>
1. Актуалност на проблема.....	3
2. Цели и задачи.....	4
3. Обект и предмет на изследване.....	6
4. Изследователска теза и хипотези.....	7
5. Методология на изследването.....	8
6. Ограничения и допускания.....	9
7. Потенциално заинтересовани страни.....	10
<i>II. Структура и съдържание на дисертационния труд.....</i>	<i>11</i>
<i>III. Кратко изложение на дисертационния труд.....</i>	<i>13</i>
1. Въведение.....	13
2. Глава първа: Теоретични основи на изследването на държавното висше образование като част от обществения сектор и публичните финанси.....	13
3. Глава втора: Моделиране на балансираната система от показатели за ефективност в сферата на държавното висше образование.....	23
4. Глава трета: Аprobация на разработения методически инструментариум на университетския модел на балансираната система от показатели за ефективност към факултет на университет от класически тип.....	32
5. Заключение.....	42
<i>IV. Изводи от изследването и приноси моменти.....</i>	<i>43</i>
1. Основни изводи.....	43
2. Приноси моменти.....	47
<i>V. Справка за публикациите:.....</i>	<i>47</i>

I. Обща характеристика на дисертационния труд

1. Актуалност на проблема

Преходът от планова към пазарна икономика в България, стартирал в началото на 90-те години на XX век, променя общественно-икономическата система на страната, поставяйки на изпитание функционирането на основните публични системи, създаващи публични блага. Въвеждането на принципите и механизмите на пазарната икономика води до дълбоки структурни промени и в сферата на висшето образование – образователната услуга получава сериозна пазарна оценка и се трансформира от чисто публично благо в обществена услуга от смесен тип. По обясними причини и най-вече в резултат на интензивната и технологична промяна през последните десетилетия се наблюдава нарастващ интерес към висшето образование. И в национален и в международен аспект, тече процес на масовизация на висшето образование, което се обосновава с реалистичните очаквания и възможности за реализирането на едно по-високо равнище на обществено благосъстояние, допринасящо за социален просперитет; насърчение на предприемачеството и пазарната реализация на придобитите знания и умения. В този смисъл положителните ефекти от висшето образование са органически вплетени в материалните и нематериалните ползи, които реализират индивидите, корпорациите от частния сектор и обществото. Разностранните ефекти предопределят многоаспектния характер на този вид публично благо, което предполага изясняване на фундаменталните ползи, които черпи всеки индивид, пречупвайки ги през призмата на обществената и финансова организация на обществото.

Още от последните десетилетия на XX в. се наблюдават редица глобални проблеми в сферата на висшето образование, които провокират интереса към образователния сектор от страна на Общността за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР); Световната банка (СБ); Европейския съюз (ЕС) – и по-специално Болонският процес, рамкиращ Европейското образователно пространство. Основният фокус е върху търсенето на възможности за разрешаването на проблеми, касаещи финансирането и реформирането на образователния сектор; качеството на образователните услуги и стимулиране на научната дейност. В условията на нарастващ пазарен интерес към висшето образование и при финансовите ограничения, наложени от държавния бюджет, университетските бюджети генерират дефицити, които не могат изцяло да се покрият от публичния финансов ресурс, предоставян от страна на държавата. Това води до увеличаване на значимостта на частните инвестиции в образованието от една страна, а

от друга – потребността от промяна в конвенционалния университетски мениджмънт. Основният проблем е как да се преодолее финансовата ограниченост на публичния ресурс, как да се организира финансовият механизъм на функциониране на университетите и висшите училища, така че да отговорят на съвременните предизвикателства на засилен пазарен интерес към висшето образование и научните изследвания при съхраняване на принципа на социалната справедливост за равнопоставеност и равен достъп до образование като социално благо, осигурявано от държавата. Отговорът на тези фундаментални въпроси не е еднозначен, но той отвежда към търсене на решения на плоскостта от една страна в преследването на икономическа ефективност при изразходване на ресурсите, а от друга - в търсенето на ефикасност или организационна ефективност, тоест осигуряване на адекватност между зададените цели и постигнатите резултатите от функциониране на университетските структури. Реализирането на организационна ефективност, съдействаща за привличането на частни инвестиции; повишаване на качеството на образователните услуги; стимулиране на научно-изследователската дейност и нейната пазарна реализация, са само част от проблемите, които обуславят *актуалността на дисертационния труд*. В този контекст се дефинира и *изследователският проблем*, фокусиран към търсенето на управленски модел, интегриращ във възможно най-висока степен различните, генетично присъщи на университетите, видове дейности (образователна, научна и оперативна), протичащи в рамките на организацията, вземайки предвид и спецификите на законовата и подзаконовата нормативна уредба и институционализацията на образователния сектор.

2. Цели и задачи

Целта на дисертационния труд е разработването на комплексен модел за оценка на организационната ефективност на държавните университети, отчитащ субординацията на организационните процеси в контекста на връзката „цели – организационни механизми – резултати“. За постигането на поставената цел се дефинират следните задачи:

Първо, На основата на теоретичен анализ на базисни и съвременни икономически и социални концепции и възгледи да се разкрие същността, природата на висшето образование в съвременните условия като се обоснове от една страна засиленият пазарен интерес към тази дейност или този сектор и от друга страна трайната, устойчивата роля и функция на образованието, включително и на висшето образование,

създавано от държавата с цел осигуряване на равен достъп, равни шансове на гражданите на държавата. Залозите и смисълът на теоретичния анализ е да се обоснове тезата, че висшето образование е публично благо със смесен характер, тъй като е обект и на индивидуален пазарен интерес, и на обществена потребност, с обществен механизъм на нейното осигуряване, вменени като ангажимент на държавата, с произтичащите позитивни индивидуални, корпоративни и обществени ползи и ефекти.

Второ, Да се анализира методологическият подход на финансиране на университетите, технологията на бюджетиране на финансовия ресурс и на тази основа преосмисляне на традиционния университетски модел на управление, който следва да удовлетвори изискванията на т. нар. „бюджет, ориентиран към резултати“, касаещ размера на финансовия ресурс, предоставян от страна на държавата на организациите в публичния сектор, в т.ч. и на държавните университети. Или обосноваването на теоретико-методологическите основи на съвременните бюджетни технологии и бюджетирането в рамките на държавно висше учебно заведение се определя като необходима предпоставка за разработването на комплексен модел за оценка на ефективността.

Трето, Позовавайки се на очертаните теоретико-методологически постижения в научните изследвания да се проучат възможностите за внедряването на комплексен модел за оценка на дейността на държавните университети по примера на организациите от реалния сектор на икономиката, отчитайки спецификата на управлението на образователния сектор; университетската организационно-управленска структура; профила на университета и механизмите (системата) на финансирането на висшето образование.

Четвърто, На база на разгледаните теоретични концепции, касаещи системата на висшето образование, да се адаптира традиционен бизнес модел на управление към дейността на държавен университет, който да съдейства за повишаване на управленската и икономическата ефективност в държавните висши училища, следвайки релациите „резултати – цели“ и „резултати – ресурси“. За реализацията на тази задача е необходимо:

- ❖ да се дефинира мисия и стратегия на университет от класически тип, която впоследствие да е основа за формулирането на университетските цели и подцели, касаещи образователната, научната, административната и финансовата дейност в университета;

- ❖ да се разработи пакет от индикатори, с които да се измерва степента на достижимост на целите във времето, и тяхното разпределение по организационни дейности (направления), които да са придружени с диференцирани стратегически инициативи;
- ❖ да се интегрира методът „Калкулиране на база дейности“ за определяне на себестойността на образователната услуга, касаещ пряко ефективното управление на ресурсите в рамките на университета.

Пето, Да се пристъпи към експериментално тестване на разработения методически инструментариум, за анализ и оценка на организационната ефективност на висшите учебни заведения от класически тип и на тази основа:

- ❖ да се валидизира състоятелността на разработения методически инструментариум в реални условия, обосновавайки неговите възможности от гледна точка на практиката;
- ❖ да се систематизират и анализират резултатите от проведената апробация на методическия инструментариум, дефинирайки отделните проблемни области в управлението на държавните университети и ограниченията пред реализирането на по-висока степен на организационна ефективност.

На фона на очертаните цели и задачи, акцентът в дисертационният труд се поставя върху възможностите за реализирането на по-висок клас организационна ефективност в рамките на държавните университети, която ще съдейства за преодоляване на хроничния дефицит на университетските бюджети, респективно ще допринесе за устойчивото развитие на сектора на висшето образование.

3. Обект и предмет на изследване

За *обект* на дисертационния труд се приема системата на висшето образование, която е част от инфраструктурата на публичния сектор. Отчитайки специфичната роля на висшето образование за благосъстоянието на обществото; характерът му на публично смесено благо с ясно подчертан индивидуален пазарен интерес, чието предлагане е отредено на държавата, реализирането на организационна ефективност в образователния сектор придобива все по-голяма значимост за финансирането на държавните университети и тяхното устойчиво развитие.

За *предмет* на дисертационния труд се определят теоретико-приложните проблеми, касаещи реализирането на организационна ефективност, и нейната проекция върху процеса на предоставяне на образователни услуги, разкривайки:

- ❖ Организационните аспекти на процеса по предоставяне на образователни услуги от страна на държавните университети, разгледани през призмата на тяхната материална същност, като процес на потребление на ресурси (класически организационен модел) и значимостта на човешкия фактор в образователния процес (неокласическия организационен модел);
- ❖ Ефектите на намаляващото държавно финансиране и нарастващите частни инвестиции върху университетските бюджети и сектора на висшето образование;
- ❖ Финансовата организация на университетите с фокус нейното пре моделиране на основата на разработване на комплексен модел, обхващащ диференцирани аспекти от университетската дейност, съдействащ за повишаването на конкурентоспособността на отделния университет на националния и международния образователен пазар;
- ❖ Обществените ползи от висшето образование, наблюдавана на ниво Европейски съюз с оценка на необходимостта и възможността от тяхното разширяване.

4. Изследователска теза и хипотези

Проведеният теоретичен анализ на публичните блага и тяхното предлагане от страна на държавата, дава основание в дисертационния труд се **отстоява и защитава тезата**, че висшето образование, предлагано от държавните университети, е смесено публично благо, даващо възможност на неговите потребители да получат по-висока пазарна оценка на трудовия пазар, създавайки условия за иновативно и технологично развитие на икономиката и реализирането на икономически растеж. За подобряване на качеството на образователните услуги, и за стимулирането на научно-изследователската дейност и внедряването на резултатите от нея в практиката, е необходимо да се подобри организационната ефективност на университетите чрез внедряването на комплексен модел за оценка на университетската дейност. Защитата на така формулираната изследователската теза се мотивира със следните хипотези:

- ❖ Държавните университети не могат да останат изолирани от налагащата се система и принципи на програмното бюджетиране в обществената сфера, защото са част от нея и се разглеждат като разпоредител с бюджетни кредити.
- ❖ Качеството на образователната услуга и на научно-изследователската дейност, зависят от финансовия ресурс, с който разполагат държавните университети, което е следствие от механизма на държавно финансиране и държавната образователна политика.
- ❖ Висшето образование има пряко отношение към пазара на труда, защото професионалната реализация на индивидите зависи от придобитата образователна степен, т.е. от формирания образователен и професионално-квалификационен капацитет и не може да остане изолирана от него в условията на пазарната икономика. Образователната степен и професионалната квалификация влияят върху системата на заетост и равнището на доходите и на индивидите и на обществото.
- ❖ Висшето образование е дългосрочен фактор на растеж и обществен просперитет, тъй като осигурява научно-технологичното развитие, модернизация и реструктуриране на икономиката, както и възпроизводството на кадровия потенциал за развитието на науката.

5. Методология на изследването

Спецификата на дисертационния труд; формулираната цел; изследователски задачи и отстояваната изследователска теза предопределят изследователската методология. Смесеният характер на висшето образование като публично благо предполага да се оползотворят предимствата на холистичния подход, т.е. висшето образование да се осмисли през призмата на различните клонове на обществознанието, т.е. от позициите на пазарната икономика, институционалната икономика, публичните финанси, социологията, публичната администрация и управленското счетоводство. Именно този подход позволява да се стигне до разработването на комплексния модел като финален изследователски резултат на дисертационния труд. Наред с това реализираното изследване се основава и на изследователските възможности на онтологичния подход. Осмислянето и актуалността на проблема са продукт на пазарна реалност, на икономически и социални решения вземани на различни равнища и в различни временна и ситуации. Затова и дисертационния труд се прави опит на теоретично

равнище да се осмислят реални практически проблеми; да се разработят теоретически и методологически обосновани методи и техники за постигане на практически ефекти. От методологическа гледна точка онтологичният подход спомага не само да се осмисли значимостта на висшето образование като публично смесено благо, което има значение за равнището на общественото благосъстояние с оглед на произтичащите позитивни индивидуални; корпоративни и обществени позитивни ефекти от неговото потребление, но и да се предложи теоретично обоснован модел за оценка на дейността на държавните университети. Подобно твърдение се мотивира още с това, че онтологичният подход съдейства за изграждането на теоретичната проекция на комплексния модел за оценка на дейността, отчитайки наличието на индивидуален пазарен интерес към висшето образование и механизмът на неговото финансиране, като наред с това се оцени управленската и икономическата ефективност в държавните университети, която се определя като условие за реализирането на устойчиво развитие на отделните образователни институции и образователния сектор като цяло. В темата на дисертационното изследване се използва ортодоксалният и хетеродоксалният подход. От гледище на ортодоксалния подход се изследва спецификата на университетската дейност чрез разработването на пакет от финансови и нефинансови индикатори за оценка, а в светлината на хетеродоксалния подход се използва историческият и системен подход, както и сравнението и абстрактно-логическият подход, които спомагат изграждането на теоретичната рамка на модела в държавен университет от класически тип и неговата последваща апробация.

6. Ограничения и допускания

Дисертационният труд не претендира за всеобхватност и изчерпателност по отношение на изследването на организационната ефективност в държавните университети, поради което се поставят следните *ограничения и допускания*:

Първо, Към момента на апробация (експериментиране) на разработения в дисертационния труд инструментариум е налице ограничение с информационен характер, произтичащо от спецификата на университетската отчетна система, която не е пригодена към процеса по калкулиране на отделните индикатори. Това води до скъсяване на изследвания период, който обхваща 2013-2016 г. и търсенето на алтернативни информационни източници, извън университетската отчетна система.

Второ, Отчитайки наличието на информационните ограничения и прекомерно голямата организационно-управленска структура на университета (факултети, департаменти, администрация и др.), се счита, че тестването на модела може да бъде извършено в рамките на един факултет, а получените резултати да се третират като отправна позиция за по-нататъшното развитие; допълване и усъвършенстване на модела;

Трето, Представеният пакет от индикатори (финансови и нефинансови) е разработен на база на зададените университетски цели и подцели, които се извеждат на база на дефинираните университетска мисия, визия и стратегия, имащи индивидуален характер за всяко едно висше учебно заведение;

Четвърто, Приема се, че е налице причинно-следствена връзка между отделните елементи на модела, като се допуска наличието на определена мултипликация на ефектите от дадено действие в рамките на организацията, което съдейства за реализиране на целите, представено в контекста на връзката „действие → резултат (ефект)”

7. Потенциално заинтересовани страни

От внедряването на модела в дейността на държавните университети в България са заинтересовани предимно самите висши учебни заведения, защото това ще им позволи да оползотворят конкурентни предимства от гледна точка на възможността за повишаването на качеството на образователните услуги; оптимизирането на оперативните процеси; стимулиране на научно-изследователската дейност; привличане на студенти; за по-добро изпълнение на критериите на Националната агенция за оценяване и акредитация (НАОА) за оценката и акредитацията на автономните висши учебни заведения и др. От една страна подобен подход на управление в тези институции ще създаде благоприятни условия за генерирането на допълнителен финансов ресурс чрез по-добър ресурсен мениджмънт, което е от съществено значение в условията на намаляващо държавно финансиране, а от друга – ще допринесе за дългосрочното устойчиво развитие на самата институция. Като други потенциални заинтересовани страни се определят Министерството на финансите и Министерството на образованието и науката, защото реализирането на модела в рамките на държавните университети, ще съдейства за по-доброто спазване на принципите на програмното бюджетиране, както и на тези за добро управление в публичната сфера, отчитайки

потенциалните възможности за неговото внедряване в останалите организации от публичния сектор на страната.

II. Структура и съдържание на дисертационния труд

Дисертационният труд е с общ обем 230 страници, от които въведение, три глави и заключение – 218 страници и използвана литература 12 страници. Библиографията включва 167 източника, от които 129 са на английски език и 38 са на български език. В изложението са използвани 26 графики; 7 таблици; 4 схеми и 7 фигури.

Съдържание

ВЪВЕДЕНИЕ.....	4
Глава първа: Теоретични основи на изследването на държавното висше образование като част от обществения сектор и публичните финанси	12
1. Модели за оптимално предлагане на публични блага и мястото на образователната услуга в тях	12
1.1. Специфика на образователната услуга като публично благо, оказващо положителни външни ефекти и неговото място в теорията за човешкия капитал и икономическия растеж	13
1.2. Модели за оптимално предлагане на публични блага и мястото на висшето образование в тях	22
2. Теории за публичния избор и публичните разходи. Специфика на публичния избор в сферата на държавното висше образование	35
3. Технология на публичния бюджет и ефективност на публичните разходи. Направления в бюджетната теория	42
4. Теоретична рамка на балансираната система от показатели за ефективност.....	59
Основни изводи и заключения	78
Глава втора: Моделиране на балансираната система от показатели за ефективност в сферата на държавното висше образование	81
1. Етапи на изграждане на балансираната система от показатели за ефективност ...	81

2. Особенности на прилагането на балансираната система от показатели за ефективност в сферата на държавното висше образование	89
3. Адаптиран модел на балансирана система от показатели за ефективност в рамките на държавен университет	102
3.1. Дефиниране на мисията и стратегията на университета.....	103
3.2. Перспективи, стратегическа карта и цели	104
3.3. Операционализиране на балансираната система от показатели за ефективност на примера на висшето образование	118
Основни изводи и заключения	141
Глава трета. Аprobация на разработения методически инструментариум на университетския модел на балансираната система от показатели за ефективност към факултет на университет от класически тип	144
1. Обща характеристика на факултета и SWOT анализ.....	144
2. Процес на калкулиране на индикаторите от модела на балансираната система от показатели за ефективност	153
2.1. Ограничения и допускания пред аprobацията на модела	153
2.2. Калкулиране на показателите в отделните перспективи на модела	155
3. Стратегически инициативи от гледна точка на университетския модел на балансираната система от показатели за ефективност.....	203
4. Симулация на модела на балансираната система от показатели за ефективност чрез оценка на въздействието на реализирането на дадена цел върху системата от индикатори.....	207
Основни изводи и заключения	216
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	219
ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:	223

III. Кратко изложение на дисертационния труд

1. Въведение

Въведението на дисертационния труд представя актуалността на изследването, включвайки дефинираната теза; цели и задачи. Същевременно се извежда предметът; обектът; подходът и методологията на дисертационния труд. Представя се значимостта оптимизирането на дейността в обществените институции, съблюдавайки възможностите за подобряване на управлението на организационните процеси и произтичащите от това резултати, се превръща във важен фактор при определяне на размера на финансовия ресурс, предоставян от държавата. Това води до търсенето на различни управленски модели, с които да се удовлетворят все по-засилващите се обществени изисквания към ефективността на обществените организации и предполага заимстването на определени бизнес модели от реалния сектор.

2. Глава първа: Теоретични основи на изследването на държавното висше образование като част от обществения сектор и публичните финанси

Висшето държавно образование не би могло да се разглежда като благо с чист публичен характер, защото не са спазени напълно изискванията, които биха го валидизирали като такова. Достъпът до него е ограничен поради две причини – липсата на конкурентност и принципът на изключването. Всеки индивид може да следва в университет по държавна поръчка, но само ако положи приемни изпити, т.е. местата, субсидирани по линия на публичното финансиране са ограничени, което автоматично поставя бариера пред желаещите да следват. Тук не важи условието за неконкурентност, чието удовлетворяване би могло да квалифицира системата на държавното висше образование като чисто публично благо, до което всеки има достъп. Следвайки в държавен университет, всеки студент заплаща такса, която му дава възможност да потребява напълно образователните услуги, предлагани от съответното висше училище. Това също противоречи на принципа за неизключване от потреблението, защото при неплащане на семестриалната такса, студентът подлежи на изключване от потреблението (невъзможност да се явява на изпити, да използва университетските ресурси, да получи диплома за висше образование и др.). Всичко това поставя системата на държавното висше образование в категорията на публични блага със смесен характер.

Висшето образование е неразривно свързано с теорията за човешкия капитал, която възниква през втората половина на 20-те години на XX в. Подобно твърдение се аргументира с това, че висшето образование създава условията за формиране на човешкия капитал в обществено-икономическата система на обществото по линия на натрупването на знания и умения в хода на потреблението на образователната услуга от страна на индивидите. Същевременно не само висшето образование участва във формирането на човешкия капитал, но и последващото обучение, което индивидът получава в рамките на организациите, в които работи под формата на т. нар. вътрешнофирмени обучения, както и придобиването на по-висока квалификация и/или преквалификация в рамките на организации, ситуирани извън системата на висшето образование. В този смисъл образователната система задава предпоставките за подобряване на качеството на живот и характера на работната сила в дадена страна, повишавайки технологичното равнище на производството, пречупено през призмата на способностите на индивидите, придобити и усъвършенствани в системата на висшето образование.

В теоретичен план ендогенната теория на растежа има пряко отношение към човешкия капитал, защото тя „извежда два основни фактора за постигане на икономически прираст, които в най-голяма степен обхващат социално-икономическите параметри на развитието - човешки капитал и иновационни технологии.“¹ Като детерминанти на ендогенния икономически растеж се разглежда физическият капитал, трудът и човешкият капитал, кореспондиращ с наличието на определена професионална квалификация и технологично равнище. Инвестициите, които се извършват в получаването на знания се разглеждат като фактори, задаващи основните предпоставки за реализирането на икономически растеж. Така макроикономическата основа на модела се онагледява чрез агрегирана производствена функция, включващата физическият капитал, количеството на труда, който е представен от числеността на работната сила и човешкият капитал, придобит в хода на обучение и натрупване на професионален опит.

Съвременната икономика налага необходимостта от усъвършенстването на индивидуалния потенциал, който се явява резултатна величина от инвестициите, които индивидите правят за придобиването на висше образование. Потреблението на този тип

¹Златинов, Д., „Демографски детерминанти на новата теория за икономически растеж“, 2010, с. 178.

смесено публично благо кореспондира с появата и на индивидуални ползи с микроикономически ефект, засягащи дейността на отделната стопанска единица, от една страна, а от друга – възможностите за промяна в жизненото равнище на индивида, заплащан определена цена за придобиване на професионална квалификация. Обществените ефекти се свързват с историческото начало на образователната система, чиито макроефекти се разпространяват върху всички членове на обществото, отчитайки както материално измеримите ползи, така и тези, които нямат материален характер. Материалният характер на образованието може да се разгледа като своеобразен мултипликатор на растежа², намиращ израз в повишаването на качествените параметри на заетите лица, т.е. налице е по-висок клас човешки капитал, който дава възможността за генериране на икономически растеж. Това води до необходимостта от преосмисляне и ревизиране на характера на традиционните професионални направления, които са застъпени в системата на висшето образование. Обществените ползи от образователната система са производни на индивидуалните и корпоративните изгоди, т.е. микроефектите, които възникват вследствие на получената степен на образование. От гледна точка на отделния индивид се откроява позитивна зависимост между притежаваната образователна степен и доходите във времето, т.е. с нарастване на възрастта на индивидите, те получават по-високо възнаграждение за труда си, при условие, че притежават определена образователна степен, за разлика от лицата, чиято професионална квалификация е ниска.³ Корпоративните ползи се онагледяват чрез подобрената квалификационна структура на работната сила, която се използва в хода на стопанската дейност. Проявлението на този позитивен ефект кореспондира с възможността да се реализират изгоди, измерени с величината на производителността на труда, качествените параметри на произвеждания продукт и реализираната печалба. Отчитайки многоаспектната природа на образователната услуга и нейните количествени и качествени ефекти, се достига до една нова форма на факторни пазари – пазарът на образователни услуги, който се разглежда като мястото, където професионалната квалификация получава своята капитализация от инвестиционните разходи, които индивидите извършват. По този начин на микро ниво се дава

²Сотирова, М. и кол., „Пазарна оценка на публичните и частни инвестиции в човешки капитал, формиран в степените на висшето образование”, 2009, с. 27.

³Пак там, с. 12; Казаков, А., „Човешкият капитал: концептуална рамка и функционална методология“, 2010.

възможност за постигане на индивидуална успешна реализация, а фирмите получават възможността за подобрене на своите конкурентни предимства.⁴

Принципно винаги на образователната услуга се е гледало като на благо, чиято социална природа налага необходимостта от държавна интервенция по отношение на нейното предоставяне. Тук става въпрос за разходните измерения на държавната политика по отношение на публичното образование, при което държавата влиза в ролята на предлагач, а индивидите – на търсещ. По този начин се порождават естествените предпоставки за наличието на полезни ефекти за организациите, които експлоатират продукта на образователната система, без да заплащат директно за него, а индиректно – чрез данъците, с които се финансира системата на държавното образование.

Държавното висше образование се явява типичен пример на клубно благо, отговаряйки на принципите, върху които е изграден моделът на Бюканън⁵. Университетът изиграва ролята на клуб, обединяващ индивиди, притежаващи сходни интереси и цели – да придобият професионална квалификационна степен (например, бакалавър или магистър). Тези индивиди споделят разходи, т.е. заплащат определени университетски такси, които им дават възможността да се обучават в университета и да извличат ползи, които на един по-късен етап се материализират във величината на дохода и професионална реализация.

Образователната услуга се вписва в рамките на теорията за публичния избор, тъй като нейното предоставяне е част от държавните функции, а решението за размера на предлагането ѝ зависи от общественото търсене на подобен тип блага. Като типично смесено благо държавното висше образование отговаря на критериите, заложи в дефинициите за публичен избор, въплъщавайки в себе си икономико-политическите аспекти, които направляват участниците в процеса на формулиране и провеждане на публична политика. В условията на ресурсна ограниченост, самата образователна система и размерът на финансирането на държавните висши училища, предполага наличието на непазарни механизми на взимане на решения, което е предпоставка за появата на определена субективност от страна на политиците при определяне на величината на държавните разходи за образование. В този контекст теорията на

⁴Dahlman, C. J., „The Problem of Externality“, 1979; Lagueux, M., „The Residual Character of Externalities“, 2010; Allen, D. W., „The Coase theorem: coherent, logical, and not disproved“, 2014.

⁵ Buchanan, J., „An Economic Theory of Clubs“, 1965

публичния избор дава възможност да се изяснят някои теоретични въпроси, които се повдигат при анализа на публичните политики на европейско и национално ниво.

Търсенето на механизми за оценка на ефективността на публичните разходи се потвърждава от прехода от класическата бюджетна технология към съвременното програмно бюджетирание, в чиято философия се вгражда стремежът за повишаване на резултатността от дейността на публичните институции, в т.ч. и държавните университети. В този контекст програмното бюджетирание има основополагащо значение за по-доброто управление на разходите в публичния сектор и създава благоприятни условия за подобряване на резултатността от правителствените политики и максимизиране на ефекта от публичните разходи, което допринася за устойчивото развитие на институционалните единици в обществената сфера.

Търсенето на оптималност в обществената сфера се изразява във възможността да се онагледи ефектът от публичните разходи, отчитайки спецификата на отделните подсектори, влизащи в нейната структура, което се допълва от иновативни методи на бюджетирание, представени от Системата за програмно бюджетно финансиране (Planning Programming Budgeting System – PPBS), Мениджмънт по цели (Management by Objectives – MBO) и Системата на нулево финансиране (Zero Base Budgeting – ZBB).

Поради обществената значимост на публичното образование и безспорните позитивни ефекти за обществото, произтичащи от неговото предлагане, бюджетната проблематика има пряко отношение към този тип обществено благо. Това се мотивира от факта, че съвременните форми на финансиране на държавното висше образование се обвързват в по-голяма степен с количествени, отколкото качествени параметри, които са основополагащи за определяне на дела на публично финансиране. На университетско ниво, процесът на бюджетирание е важен аспект от оперативното и финансовото управление на отделната институционална единица, а разработването на система от университетски бюджети е предпоставка за реализиране на оптималност не само на микро-, но и на макрониво.

Наред с принципите, застъпени в икономиката на благосъстоянието, се появява стремежът към следването на бюджетни процедури с иновативен нюанс по отношение на искането да се онагледи и прецизира самият процес на изразходване на публичния ресурс и неговата резултатност. Така се достига до възприемането на нови бюджетни процедури, чиято основна идея, е да се интерпретира същността на целите, които се

преследват, от гледна точка на дефиниране на тяхната специфика, т.е. *планиране*. Друг съществен аспект, който трябва да бъде отчетен, е способността да се открие правилният път за реализиране на поставените цели, което само по себе си съдържа интерпретация и избор на определени алтернативи при използване на системния анализ и модела разходи/ползи, т.е. *програмиране*.

Процесът на бюджетиране както в частната, така и в обществената сфера е отправна точка за моделиране на бъдещото развитие, вземайки предвид изискването за определена информационна обезпеченост, обхващаща във възможно най-висока степен всички дейности, които се извършват в рамките на организацията (частна или публична). За успешното реализиране на програмния бюджет в публичната сфера, в т.ч. и държавния образователен сектор, е необходимо процесите на планиране, програмиране и бюджетиране на държавно ниво да се обвържат с аналогичните етапи на ниво бюджетна единица – университет, т.е. съгласуваност на тези процеси на макро- и микрониво. Защото ролята на програмния бюджет не се обвързва единствено с формалното обобщаване на приходо-разходна информация (т.е. не програмата да се съобразява с публичните разходи, а обратно), а е инструмент за управление на процесите в съответната организация от гледна точка на реализиране на публичните програми, касаещи целия обществен сектор и неговата ефективност. Бюджетирането по своята същност притежава планов характер, защото е част от управленския процес, изразен от цикъла на изпълняване на управленски функции.

Планирането като част от управленските функции изисква наличието на ясно формулирани **цели**, които да онагледяват бъдещето в контекста на отделните предвидени състояния. Детайлизирането на отделните цели в **подцели** дава възможността да се представят конкретните действия, които трябва да се следват в рамките на организацията в определен времеви интервал. Така *оперативното бюджетиране* придобива статус на *краткосрочно планиране* в рамките на едногодишен период от време, в който отделните публични институции извършват определени дейности, разгледани в контекста на ниво сектор и ниво организация⁶.

Оперативното бюджетиране онагледява връзката между управленските функции и планирането, защото при различните нива на управление (*високо, средно и ниско*) се

⁶Има се предвид дейностите, извършвани от отделните звена в рамките на съответната публична институция.

поставя диференциран акцент върху плановата (контролна) функция. Високите равнища на управление (например на ниво министерство) се обвързват със *стратегическото планиране*, което задава дългосрочните цели, давайки възможност за ранжирането на всички дейности по такъв начин, че да се достигне до желаното бъдещо състояние. Поради своя дългосрочен характер, този вид планиране не борави с фиксирани крайни цели, а разглежда възможността на организацията да проявява гъвкавост с оглед на промените, които настъпват в средата и да се адаптира към тях.⁷ На по-ниските нива на управление е налице *контрол*, имащ предимно оперативен характер. Самият контролен процес е от съществено значение за ефективността на действията, приближаващи организацията към целта. Тук става въпрос за разглеждането на контрола от позициите на: *неговото предварително извършване*, касаещ количествените и качествените показатели на бюджета в организацията и тяхната последваща проверка, *текущо извършване*, спомагащо за откриване и анализиране на отклоненията между фактическите и бюджетни показатели и *последващо осъществяване*, което се извършва след изтичане на бюджетния период и задава рамките на бъдещите бюджети поради наличието на историческа информация за бюджетните показатели.⁸

Тъй като бюджетът е своеобразен план за развитие, задаващ проекцията на бъдещата дейност, която обикновено се свежда до една година, той не може да се категоризира като тип прогноза, защото самият процес на прогнозиране се обвързва с опита да се предскаже бъдещето състояние на организацията, което не е задължително да се сбъдне, а бюджетът ще се реализира в съответния времеви интервал, независимо от степента на изпълнение на плановите бюджетни показатели. От всичко това следва, че оперативното бюджетиране, като част от управленския контролен процес, подпомага постигането на дългосрочните цели на организацията, свързано с практическото разработване на по-прецизни планове, които трябва да са подчинени на тези цели. Така се достига до взаимовръзка между дългосрочното целеполагане и възприемането на координационен подход към дейността на отделните звена, изхождайки от комуникацията, мотивацията, контрола и оценката на ефективността.

В сферата на държавното висше образование процесът на бюджетиране се свързва с разработването на университетски бюджет, който е отправна точка за осъществяване на

⁷Танев, Т., „Стратегическо управление на публичната сфера“, 2008.

⁸Павлова, М., „Висшите училища, конкурентна среда и ролята на управленското счетоводство“, 2015.

контрол при изпълнението на отделните дейности, придвижващи университета към поставените цели. За по-пълното осъществяване на контрола е от съществено значение да е налице достатъчно и качествено информационно обезпечаване на самия процес, което се осигурява по линия на *отчетността* в държавните университети между отделните звена – основни и спомагателни. Университетският бюджет подпомага предварителното разпределение на ресурсите, постъпващи по линия на публичното финансиране от гледна точка на индивидуалните организационни цели, залегнали във философията на програмния бюджет. Така бюджетирането на ниво държавно висше училище е предпоставка за реализиране на ефективността при ресурсното разпределение, разширявайки периметъра на действие от гледна точка на класическата рамка на отчетността в публичната сфера, свързана с изискванията за касовото изпълнение и отчитане на държавния бюджет, но при създаването на предпоставки за оптимизиране на процесите в публичната организация чрез по-добро управление на разходите, т.е. оптимизиране и координиране на всички дейности.

Балансираната система от показатели за ефективност (БСПЕ) е иновативен подход за оценка на ефективността, разработен през 90-те години на XX век от американските изследователи Робърт Каплан и Дейвид Нортън. Авторите приемат, че е необходимо преосмисляне на методологичните аспекти от традиционния финансов анализ, използван от предприятията, което изисква добавяне на нови „метрики за измерване на основните движещи сили на бъдещето”⁹.

Въпреки, че всяко направление от модела на БСПЕ се характеризира с диференцирани цели, показатели, задачи и инициативи, изразяващи неговата специфика по отношение на стратегията, общото между елементите в отделните перспективи е причинно-следствената връзка, която интегрира стратегическите цели по такъв начин, че реализирането на дадена цел е предпоставка за успешното достигане на друга, което в крайна сметка се отразява в успешно изпълнение на стратегията. Същевременно стратегията се разглежда като определен набор от хипотези, касаещи причината и следствието, което изисква да се изведе определена система за измерване, която да

⁹Каплан, Р., Д. Нортън, „Балансирана система от показатели за ефективност – Как да превърнем стратегията в действие“, 2005, с. 10.

спомогне за проследяването на връзките (хипотезите) сред отделните обекти, които са заложи в различните перспективи, с оглед на възможността за тяхното управление.¹⁰

Първото от четирите направления е „Финанси”, което включва наличието на финансови цели, показатели, задачи и инициативи, за чието извеждане се използва финансова информация. Финансовите показатели се характеризират с известна ограниченост, детерминирана от невъзможността да се изведе надежден ориентир за стойността на определени нематериални активи като човешки капитал, мотивация на персонала, потребителна стойност на продукта за клиента и др., които имат значение за мениджмънта при взимането на решения.

Поставена в конкурентни условия организацията трябва непрекъснато да съблюдава своите позиции на пазара, което спомага за достигането на определено конкурентно предимство, допринасящо за неговото устойчиво развитие. Потребителите имат специфично място при формулирането на стратегията и мисията на отделната организация, което произтича от факта, че те са източникът на приходи, които формират полезния резултат от дейността (финансова перспектива). Това обяснява наличието на отделно обособено направление в модела на БСПЕ – „Взаимоотношения с клиенти”, акцентиращо върху дефинирането на потребителната стойност, която произвежданият продукт и/или услуга има за клиента. Обществените институции също следва да са ориентирани към удовлетвореността на бенефициентите на обществени блага, каквото е и висшето образование, тъй като те влизат в ролята на потребители, които заплащат определена такса (данък) за достъп до съответната стока и/или услуга, която формира приходната страна на държавния бюджет, чрез който се финансира съответната институция. Удовлетвореността на обществото от качеството на публичните блага може да се разгледа и като предпоставка за постигането на унисон между публични потребности и политически решения, което от основополагащо значение за реализиране на принципа за фискална еквивалентност, постулиращ върху възможността за оценка на данъците, които потребителите трябва да заплатят при потреблението на публични блага, и разходите, които държавата извършва, за да финансира предлагането им.

„Вътрешни бизнес процеси”, като част от БСПЕ, акцентира върху усъвършенстване на процесите в организацията, съдействайки за реализирането на целите, заложи в

¹⁰Molleman, B., „The Challenge of Implementing the Balanced Scorecard“, 2007.

предходните две направления. Отправна точка при целеполагането е изясняването на същността на оперативната дейност, протичаща в рамките на стопанската единица, както и дефинирането на веригата на образуване на стойност, включваща отделните видове дейности, касаещи интервала от създаване на продукта и/или услуга, неговото производство и продажба до следпродажбеното обслужване.

С оглед на различията между публичния и реалния сектор, философията на самата перспектива, заложенa в модела на БСПЕ, не се променя съществено. Това е така, защото и в двете сфери на икономиката оперативните процеси, протичащи в хода на производството и предоставянето на публични и частни стоки и услуги, трябва във възможно най-висока степен да осигуряват оптималното функциониране на организацията, отчитайки възможностите за ефективно използване на ресурсите от една страна, а от друга – предлагане на стока и/или услуга, чиито качества удовлетворяват в най-висока степен потребителя, разглеждан като клиент, заплащащ пазарната цена за потреблението на стоките и услугите, предлагани от организациите от частния сектор, и като бенефициент на диференцирани публични стоки и услуги, предлагани от държавните институции, за които той заплаща определена такса (цена) под формата на данъци.

Последното направление от БСПЕ – „Познание и развитие” отразява специфичната роля на човешкия фактор за постигане на устойчивото развитие на организацията, отчитайки факта, че е необходимо мениджмънтът да съблюдава степента на удовлетвореност на персонала, неговата компетенция и ангажираност към корпоративната мисия и стратегия, както и ефективността от извършваната работа и повишаване на професионалната квалификация на заетите. Това е общовалидно както за организациите от частния сектор, така и за тези, влизащи в публичния.

Като основен фактор, който предполага повишаване на ефективността на служителите е тяхната удовлетвореност, която е резултатна величина от степента на синхронизиране между индивидуалните и корпоративните интереси. В този контекст се приема, че по-високата степен на удовлетворение от работата създава основните предпоставки за наличието на нарастваща мотивация, която тласка индивидите към по-добри резултати, а оттук – до реализиране на целите на организацията.

3. Глава втора: Моделиране на балансираната система от показатели за ефективност в сферата на държавното висше образование

Преди да се пристъпи към моделирането на БСПЕ е необходимо да се избегнат някои етимологични противоречия, възникващи по отношение на използването на понятията „ефективност“ и „ефикасност“. В теоретичен план ефективността се свързва с наличието на определена рационалност по отношение на потреблението на ресурсите в хода на дейността и постигнатите резултати (полезен ефект), представяйки го като $\frac{\text{Полезен ефект}}{\text{Разходи (ресурси)}}$, докато ефективността кореспондира със степента на целева реализируемост, представено от релацията „резултати – цели“. Отчитайки спецификата на изследваната проблематика и традиционния модел на БСПЕ, се счита за удачно да се приеме понятието „организационна ефективност“ в процеса на моделиране на БСПЕ за държавен университет, защото „в него се вписва представата за едно цялостно организационно представяне на функционирането на организациите“¹¹, касаеща дефинирането на организационните цели; предприемането на действия за реализирането на целите; измерването на постигнатите резултати и последващата оценка и анализ на постигнатото.

БСПЕ като модел за оценка на ефективността може да се приложи както в частната, така и в публичната сфера на икономиката. С оглед на специфичната роля на публичните организации, предоставящи стоки и услуги за колективно потребление, каквито са и държавните университети, финансирани основно по линия на държавни бюджетни средства, адаптирането и прилагането на модела способства за повишаване на ефективността от дейността им с оглед на реализиране на стратегическите цели.¹² Според Каплан и Нортън¹³ използването на БСПЕ за оценка на дейността е повлияно от специфичната роля на публичния сектор в обществото, което предопределя в известна степен различието между обществените институции и частните предприятия.

Разработването на унифициран вариант на БСПЕ за университети от различни държави е невъзможно, защото в отделните страни образователните системи се характеризират с

¹¹Сотирова, М., Организационно проектиране, 2014 г., стр. 100.

¹²Kaplan, R. S., Norton, D. P., „Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I”, 2001, Gilhespy, I., „Measuring the Performance of Cultural Organizations: A Model”, 1999.

¹³Вж. Kaplan, R. S., Norton, D. P., „The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment”, 2001.

определена специфика, механизъм на финансиране на образователния сектор, наличие на определени проблеми, които имат основно местен (локален) характер, например демографски тенденции, икономическа политика, особености на пазара на труда и др. Това важи и за БСПЕ на национално ниво. Националните университети се отличават със своя собствена мисия и стратегия, което прави невъзможно да се използва единен модел, а напротив – той трябва да е съобразен с особеностите на съответното висше учебно заведение.

Преди да се пристъпи към разработването и внедряването на БСПЕ в държавен университет трябва да се дефинира неговата мисия, която следва да се реализира по линия на разработена стратегия и провеждането на стратегически анализ. В системата на държавното висше образование се наблюдават университети, които са с различен академичен профил (обучителен, иновационен или изследователски), който предопределя специфичния характер на мисията, придаващ ѝ определена уникалност. От това следва, че и стратегията на държавните висши училища също е подчинена на определена индивидуалност, което води до наличието на диференциация в стратегическите цели.

Спецификата на БСПЕ в рамките на държавен университет се детерминира и от характера на управление на образователната система. Държавните висши учебни заведения, като част от системата на публичния сектор, подлежат на два типа управление. Първият тип има национален характер и обхваща въздействието, което органите на изпълнителната и законодателната власт имат върху отделния университет, детерминирайки пряко или косвено неговото управление на ниво – организация. Тук в системата от държавни институции влиза Народното събрание (НС), Министерският съвет (МС), Министерство на образованието и науката (МОН), Национална агенция за оценяване и акредитация (НАОА) и Съветът на ректорите (СР). Политиката на държавата, провеждана от съответните институционални органи, има определено въздействие върху изграждането на БСПЕ, влияейки пряко или косвено върху отделни съставни елементи на модела.

Органите на управление в университета – Общо събрание, Академичен съвет, Ректорско ръководство и Контролен съвет, имат водещо значение за процеса от разработването до утвърждаването и прилагането на БСПЕ.

Извеждането на стратегическите цели в рамките на университетската институция обаче е процес, който е повлиян от наличието на определени специфики:

Първо, организационно-управленската структура на университета. Всеки университет се характеризира с диференцирана организационна структура, която се детерминира от различни фактори, например брой обучавани студенти, брой на факултети, библиотеки, общежития и др.

Второ, профил на университета. Ако университетът е от класически тип, включващ в дейността си елементи на обучение и изследвания, тогава е редно да се прецени какъв ще е потенциалният ефект от реализирането на целите върху тези две отделни дейности.

Трето, тенденциите на модернизиране на висшето образование в национален и европейски план. В съвременни условия българските университети не могат да останат изолирани от процесите, протичащи в сферата на висшето образование в европейски и световен план, което в определена степен засяга стратегиите на висшите училища, а това на свой ред рефлектира и върху отделните съставни елементи на БСПЕ.

Четвърто, предизвикателствата и проблемите пред българското висше образование. Политическите промени, които настъпват в България след 1989 г., водят до промяна в политическия, икономическия и обществен живот в страната. В този смисъл секторът на висшето образование не остава изолиран от тези процеси и се поставя в условията на преход от свръх-регулация от страна на държавата към възприемането на принципите на автономното университетско управление; промяна в управленските механизми на висшите училища; обвързване на финансирането им с броя на обучаваните студенти и появата на висши учебни заведения от частен тип.

Следващият етап от разработване на БСПЕ в рамките на държавен университет се свързва с определяне на показателите, задачите и инициативите. Тук по-важният въпрос е да се изготви система от показатели, обвързващи качествените характеристики на образователната услуга, научните изследвания и прилагането на резултатите от тях в бизнеса, както и университетската мисия и стратегия, с размера на финансиране от страна на държавата, отчитайки полезните ефекти, проявяващи се както на микро (индивидуално), така и макрониво.

Следващата специфика по отношение на разработването на модел на БСПЕ в рамките на университет се обвързва с определянето на целевите стойности за съответните показатели или т. нар. таргети. По своята същност процесът на дефиниране на целевите стойности е сложен, защото изисква наличието на определен индивидуален подход при стойностната оценка на всеки показател, който е включен в съответната перспектива. Тук следва да се има предвид, че не е възможно да се представи набор от целеви стойности, който да притежава универсален характер, защото стратегиите на отделните университети са различни, а целевите стойности за показателите изразяват до голяма степен амбициите на ръководството на университета и финансовите ресурси, с които той разполага.

Стратегическите дейности и инициативи в рамките на отделните перспективи се характеризират с определена специфика, която е породена от характера на дейността на подобен тип обществени институции. Тяхното разработване на ниво държавно висше учебно заведение трябва да е съобразено с т.нар. социална ефективност. Като отправна точка при дефинирането на стратегическите дейности се извършва субективна преценка на потенциалния ефект (принос), който съответната програма ще има върху реализирането на стратегическите цели. Отделните стратегически инициативи са съобразени с характера на показателите, заложен в перспективите, както и с техните целеви стойности, което практически извежда потребността от съобразяване със спецификата на отделните цели, застъпени по направления.

В настоящата част от изложението се пристъпва към разработването на адаптиран вариант на БСПЕ в рамките на държавен университет, който е от класически тип, т.е. дейността му касае обучението на студенти и провеждането на научни изследвания от различни области на науката. Формулираната университетска визия е разработена на база на теоретичната рамка за т. нар „организационна визия“, представена от Поръс и Колинс.¹⁴

Обособяват се следните перспективи: *Общественост и бенефициенти; Обучение и наука; Оперативни процеси и персонал; Финанси*. Посочените направления следват логиката на перспективите, предложени от Каплан и Нортън в традиционния модел на БСПЕ, но са модифицирани спрямо необходимостта от адаптация към публична институция.

¹⁴Porras, J. I., J. Collins, „Organizational Vision and Visionary Organizations“, 1991.

В перспектива „*Общественост и бенефициенти*“ се отчита по-активното присъствие на университета в обществения живот и превръщането му във водещ образователен и научен център. Целта в тази перспектива е предопределена от процесите на интернационализация на образователния сектор, от една страна, и потребността от повишаване на конкурентоспособността на университета на пазара на образователни услуги, от друга. Това означава, че висшето учебно заведение следва да се фокусира върху възможностите за привличане на повече студенти и докторанти, подобряване на връзките с бизнеса и кооперирането на образователната и научно-изследователската дейност с други национални и чуждестранни университети и научни центрове.

Следващата перспектива е „*Обучение и наука*“, която се фокусира върху проблема за качеството на университетските образователни услуги и стимулирането на научно-изследователската дейност. Удовлетвореността на бенефициентите се определя като важно условие за университета и неговото развитие, което кореспондира с необходимостта от непрекъснато усъвършенстване и управление на качеството на образователния процес. Качеството на висшето образование се обуславя и е неразривно свързано с характерните черти на услугата, като обект на потребление от страна на бенефициентите.

„*Оперативни процеси и персонал*“ е следващата перспектива, разгледана в модела на БСПЕ. Основните цели, които университетът си поставя, са свързани с оперативните процеси, съпътстващи образователния процес – административно обслужване, социално-битовите условия, стимулиране на академичния и неакадемичния персонал.

Таблица 2 представя систематизирано всички дейности, които са извършват в рамките на един разходен център в най-общ план, както и тяхната класификация и разходоопределящите фактори.

Таблица 2. Представяне на дейностите, класификация и разходоопределящи фактори на ниво разходен център „Факултет“

<u>Вид дейности</u>	<u>Разходоопределящ фактор (РОФ)</u>	<u>Класификация</u>
Образователни дейности		

Обучение на студенти	Брой на учебните часове, предвидени в индивидуалния план на преподавателя	Ниво продукт (специалност)
Провеждане на семестриални изпити	Брой проведени изпити/ брой изпитани студенти приравнени в часове упражнения	Ниво продукт (специалност)
Ръководство на дипломанти/Участие в държавен изпит	Брой на дипломантите във факултета/0,8 часа упражнения на студент за всеки член на комисията	Ниво продукт (специалност)
Ръководство на докторанти	Брой на часовете за работа с докторанти	Ниво продукт (специалност)
Научно – изследователска дейност	Брой на публикациите във факултета/ брой на специалностите	Ниво продукт (специалност)
Административни дейности		
Записване на студенти	Брой новозаписани студенти	Общофункционални дейности
Въвеждане на оценки и друга информация в база данни	Брой на човечески часове	Общофункционални дейности
Организация на изпитите	Брой на издадените протоколи	Общофункционални дейности
Съставяне на дипломи	Брой съставени дипломи	Общофункционални дейности
Издаване на документи за статус на студента/докторанта	Брой издадени уверения за студентски статус	Общофункционални дейности
Подготовка и провеждане на кандидат – студентска кампания.	Брой обработени входящи документи	Общофункционални дейности
Съставяне на семестриалното разписание	Брой дисциплини	Общофункционални дейности
Съставяне на график за изпитната сесия	Брой дисциплини	Общофункционални дейности

Административно обслужване, извън учебния процес , например счетоводство, административно обслужване на преподаватели и др.	Брой на човекочасове	Общофункционални дейности
Библиотека		
Завеждане и поддръжка на библиотечния фонд	Брой на човекочасове	Общофункционални дейности
Издаване на библиотечни карти	Брой на издадени карти	Общофункционални дейности
Обслужване на читатели.	Обслужени читатели	Общофункционални дейности
Поддръжка на сградния фонд		
Почистване	Човекочасове	Общофункционални дейности
Ремонт	Брой ремонти	Общофункционални дейности
Доставка на материали	Брой доставки	Общофункционални дейности
Охрана	Човекочасове	Общофункционални дейности
Други дейности	Брой студенти	Общофункционални дейности

Таблица 3 представя в обобщен вид всички индикатори, които са разпределени по направления в модела на БСПЕ.

Таблица 3. Обобщение на показателите

Перспектива	Показател	Начин на представяне
„Общественост и бенефициенти“	Индекс на реализираните проекти по европейски програми (I_A)	$I_A = \frac{X_i}{X_0} * 100$
	Индекс на проектната дейност в сътрудничество с бизнеса (I_A^1)	$I_A^1 = \frac{X_i}{X_{i-1}} * 100$
	Индекс на предоставените образователни услуги (I_{VE})	$I_{VE} = \frac{\sum q_1 * t_1}{\sum q_0 * t_0} * 100$

	Сумарен ефект от промяната	$\Delta V_q = \Delta q * t_0$ $\Delta V_t = \Delta t * q_0$ $\Delta V_T = \Delta V_q + \Delta V_t$
	Темп на растеж на новоприетите студенти (G)	$G = \frac{S_1 - S_0}{S_0} * 100$
	Степен на проявен интерес (In)	$In = \frac{CS}{FS} * 100$
	Дял на студентите, провели стаж спрямо общия размер на обучаващите се студенти (PIS)	$PIS = \frac{SI}{FS} * 100$
„Обучение и наука“	Среден разход за нови книги, списания и разходи за предоставяне на достъп до електронни платформи, съдържащи научна литература на един студент (AVE)	$AVE = \frac{ENB}{St}$
	Дял на специалностите, предложени в дистанционен вариант на обучение за магистърски програми (E)	$E = \frac{ES}{TS} * 100$
	Дял на дисциплините, за които е осигурен достъп до електронни материали за всеки предмет, предвиден в учебния план на всяка специалност (E')	$E' = \frac{ED}{TD} * 100$
	Коефициент на допълнителна ангажираност (K)	$K = \frac{TH}{NH}$
	Заетост на преподавателския персонал (B)	$B = \frac{FH}{NH}$
	Темп на растеж на публикациите и научните	$R = \frac{P_1 - P_0}{P_0} * 100$

	трудове (R)	
	Темп на растеж на разходите за организация на научни форуми, на които университетът е домакин (RE)	$RE = \frac{P'_1 - P'_0}{P'_0} * 100$
	Темп на растеж на разходи за участия в научни конференции в чужбина и страната (RSE)	$RSE = \frac{P''_1 - P''_0}{P''_0} * 100$
„Оперативни процеси“		
	Дял на записаните студенти по електронен път (TS)	$TS = \frac{Ste}{TSte} * 100$
	Дял на заплатени семестриални такси и такси за общежитие по банков път (TS')	$TS' = \frac{BR}{TR} * 100$
	Дял на предлаганите услуги по електронен път (AS)	$AS = \frac{ASE}{TS} * 100$
	Степен на заетост на административния персонал (RE)	$RE = \frac{FS}{TE}$
	Среден капиталов разход за един студент (ACE)	$CSe = \frac{CE}{TS}$
	Степен на използване на дълготрайните активи (FAU _s и FAU _p)	$FAU_s = \frac{CA}{TS}$ $FAU_p = \frac{CA}{TE}$
	Темп на растеж на разходите за допълнително материално стимулиране (Rgs)	$Rgs = \frac{S_1 - S_0}{S_0} * 100$
	Текучество на персонала (ST)	$ST = \frac{NL}{ASN}$
	Индекс на развитието на академичния състав (IHV)	$IHV = \frac{\sum q_1 * e_1}{\sum q_0 * e_0} * 100$

	Индекс на разходите за развитието на академичния състав (ИНЕ)	$INE = \frac{\sum q_1 * e_1}{\sum q_1 * e_0} * 100$
	Индекс на броя на лицата, преминали от една академична степен в друга (IPVHP)	$IPVHP = \frac{\sum q_1 * e_1}{\sum q_0 * e_0} * 100$
„Финанси“	Коефициент на разпределение	$Kp = \frac{\text{Разход}}{\text{Разходоопределящ фактор}}$

4. Глава трета: Аprobация на разработения методически инструментариум на университетския модел на балансираната система от показатели за ефективност към факултет на университет от класически тип

Представеният модел на БСПЕ в предходната глава се апробира в рамките на Стопанския факултет при Софийския университет „Св. Климент Охридски“ (СУ). Изборът на конкретното звено, съобразно организационно-управленската на университета, се мотивира от факта, че факултетът е част от най-старото висше учебно заведение в България, чието обособяване като научно средище, изследващо стопанските и социалните процеси в страната, датира от края на XIX в. След настъпването на политическите промени в страната след 1944 г., факултетът се отделя от структурата на Софийския университет, с което се прекратява неговото съществуване до 90-те години на XX век. Към настоящия момент Стопанският факултет е водещ изследователски и образователен център в областта на стопанските науки по данни на Рейтингова система на висшите училища в Република България.

Преди да се пристъпи към аprobацията на модела се извършва SWOT анализ, като се приема, че отчасти той е валиден не само за Стопанския факултет, но и за СУ като цяло. За тази цел се дефинират силните и слабите страни, както и възможностите и заплахите пред Стопанския факултет, от гледна точка на представения във втора глава модел на БСПЕ. Предложените силни страни на Стопанския факултет имат пряко или косвено влияние върху възможностите за достигането на целите, заложи в стратегическата карта, представена във втора глава от дисертационния труд. По отношение на представените перспективи изведените силни страни по-осезаемо влияят върху достигането на целите, представени в направленията „Общественост и бенефициенти“ и „Обучение и наука“ и косвено върху останалите две перспективи. Силните страни се разделят в три части – отношения с бизнеса, международни

университетски отношения, учебен процес и академично развитие, които основно кореспондират със спецификата на първите две перспективи, представени в модела. Първата силна страна е лидерската позиция на Стопанския факултет в областта на икономическото висше образование съгласно Рейтингова система на висшите училища в Република България. Въпреки големия брой на висшите училища, предлагащи образователни услуги в сферата на икономиката и мениджмънта и наличието на специализирани висши учебни заведения в съответните научни области, Стопанският факултет заема водещо място в обучението в направление „Икономика“. От гледна точка на предложените цели в стратегическата карта, това конкурентно предимство може да се използва за привличане на студенти и докторанти (местни и чуждестранни граждани) във факултета, а от друга страна – е израз на високо равнище на качеството на учебния и научен процес, протичащ в рамките на факултета спрямо останалите университети. От гледище на перспективата „Финанси“ се приема, че тази силна страна на факултета допринася за повишаване на входящия финансов ресурс във факултетния бюджет по линия на допълнителното финансиране от страна на държавата, извършвано на база рейтинги.

Втората силна страна – високо равнище на заплащане и ниската безработица сред завършващите студенти също предполага по-високо конкурентно предимство на Стопански факултет пред останалите висши учебни заведения (частни и държавни). Разбира се равнището на заплащане и безработицата не бива да се абсолютизират при извършването на SWOT анализа, защото възприемането на безработицата като показател за успеваемостта на завършващите висше образование да се реализират на пазара на труда не може да се приеме като надежден показател за оценка и качеството на образователна услуга, тъй като в сферата на висшето образование се формира човешки капитал, чиято теоретична рамка би следвало да трасира методологията на формиране на рейтинговата система. В случая става въпрос за изработването на индикатори, които трябва да отразяват индивидуалните и корпоративни ползи от инвестициите във висшето образование, отчитайки възможността за по-висока мобилност на индивидите от гледна точка на по-високата професионална квалификация, по-високите шансове не само тези лица да се включат на трудовия пазар от позициите на предлагането на труд, но тяхното кариерно развитие във времето. Принципно безработицата сред специалистите с висше образование е по-ниска от тази на индивидите с по-ниска образователна степен, което подчертава различното ниво на

индивидуална трудова конкурентоспособност, породено от различието в образователния статус. Но тук трябва да имаме предвид влиянието на бизнес цикъла върху равнището на заетостта и безработицата в икономиката, в онези случаи, когато се извършва анализ на резултатите от проучване на професионалната реализация на индивидите с висше образование (каквато е рейтинговата система), детерминиращ в известна степен размера на публично финансиране. Друг показател, имплементиран към разработването на рейтинговата система в страната, е равнището на **осигурителния доход** на завършващите висше образование. Тук отново е налице невъзможност да се даде реална оценка за това по какъв начин работодателите оценяват способностите на индивидите, завършили определена специалност и университет, с оглед на величината на работната заплата, пречупена през призмата на осигурителния доход. В България генезисът на осигурителния доход няма пазарно изначало, а е следствие от неговото административно задаване като наличието на минималните осигурителни прагове води до ситуация, при която равнището на работната заплата се разминава значително с това на осигурителния праг.

С оглед на всичко това основните ефекти се концентрират предимно върху перспективите „Общественост и бенефициенти“ и „Финанси“, представени в модела на БСПЕ и кореспондират с целите възможностите за привличане на по-голям брой студенти, което води до по-високи приходи от такси за обучение. Това допускане е валидно при условие, че основно предпочитанията на кандидат-студентите към дадено висше учебно заведение се детерминират на база класацията на висшите училища в Рейтингова система на висшите училища в Република България, т.е. елиминират се други фактори, които също влияят върху избора, а именно – географско разположение на съответния университет, профил на висшето училище и т.н. Партньорството с чуждестранните университети също се определя като силна страна на Стопанския факултет, която му позволява да се утвърди като международен образователен и научен център. Наличието на тази силна страна основно допринася за постигането на целите, предложени в перспективата „Общественост и бенефициенти“, за чието реализиране се приема, че има положителен мултиплициращ ефект върху реализируемостта на останалите цели, предложени в другите направления на БСПЕ. Също силна страна е наличието на изградена система за оценка на качеството на образователния процес, която дава възможността на факултетния мениджмънт да оценява равнището на качеството на образователната услуга от гледна точка на обучаващите се студенти.

Подобна практика се дефинира като подходяща стратегическа инициатива съгласно спецификата на БСПЕ и съдейства за повишаване на качеството на образователния процес, защото дава възможност на факултетния мениджмънт да открие проблемните области пред учебния процес в съответствие с целите, представени във втората перспектива „Обучение и наука“. Следващата силна страна е наличието на разработена стратегия за развитие на научните изследвания и човешките ресурси на университетско ниво. Реализирането на стратегията ще даде възможност на университета, в т.ч. и на факултета, да отговори адекватно на съвременните предизвикателства, пред които е изправено висшето образование, реализирайки ефективност на образователния и научен процес; качество на предлаганите образователни услуги и научната продукция; устойчиво развитие на университетската дейност и др., което също има отношение към постигането на целите от гледна точка на модела.

В Стопанския факултет е налице разработена критериална система, която регламентира придобиването на академични степени и звания във факултета. Това кореспондира с потребността от повишаване на научно-изследователската активност, която е основополагаща за академичното израстване на преподавателския персонал. В представения SWOT анализ наличието на тази система се дефинира като силна страна, защото допринася за реализируемостта на целите, представени в перспективата „Обучение и наука“, а удовлетворяването на обективните изисквания, представени в самата точкова система, има водещо значение за обосноваването на индивидуалното академично израстване на преподавателския състав, включвайки набор от критерии, които съответният кандидат следва предварително да е изпълнил. Другите две силни страни на факултета кореспондират със сътрудничеството, реализирано между представители на бизнес организациите, а от тук – и насърчаване на практическите аспекти на образователния процес чрез организирането на лекции, водени от представители на бизнеса; провеждане на съвместни курсове между преподаватели от факултета и лектори от реалния бизнес; разработването на съвместни програми за магистри и др. Същевременно съвместните дейности с бизнеса не се изчерпват единствено с привличането на преподаватели от практиката в образователния процес, като се включват и допълнителни съвместни инициативи, които имат социален характер и допринасят за устойчивото развитие на факултета. Разгледани в контекста на целите, представени в модела на БСПЕ, тези две силни страни на Стопанския факултет съществено допринасят за активно присъствие в обществения живот и

утвърждаване на авторитета на СУ като водещ образователен и научен център в страната.

Първата слаба страна е амортизираната материална база. Ограничените финансови възможности на университетско и факултетно ниво не дават възможност да се извърши по-всеобхватно подобрене на материално-техническите условия, които се подобряват частично при провеждането на козметични ремонтни дейности. Това предполага наличието на ограничения пред осигуряването на качествен образователен и научно-изследователски процес и невъзможност да се реализират поставените цели от гледна точка на направленията, заложи в модела. Същевременно не бива да се пренебрегва и фактът, че в условията на финансови ограничения за цялостен ремонт на сградния фонд и други дейности, касаещи подобряването на материално-техническите условия, Стопанският факултет се стреми поетапно и частично да подобрява материално-техническата база, като една част от тези дейности са финансирани по линия на различните съвместни инициативи между бизнеса и факултета. Финансовите ограничения, пред които е изправено висшето образование на съвременния етап от общественото развитие, се определят като заплаха, защото липсата на достатъчно финансови ресурси е предпоставка за понижаване на качеството на образователните услуги, предлагани от университета, в т.ч. Стопанският факултет, и научно-изследователската дейност. Така погледнато недостигът на финансови ресурси създава основните предпоставки за нереализируемост на представените цели в съответните перспективи, например по-високо равнище на качество; подобряване на оперативните дейности и др. Финансовите ограничения същевременно поражда и следващата слаба страна, която се представя от липсата на допълнително материално стимулиране на персонала (академичен и административен). Това крие отново риск да не се реализират целите на факултета, защото човешкият фактор има водещо значение в това отношение, а при недостиг на финансови ресурси е налице и недостатъчна ангажираност от страна на отделния служител към постигането на заложените цели.

Бюрократизирането на учебния и административния процес се дефинира като следващата слаба страна, представена в настоящия SWOT анализ. Тъй като университетът е част от системата на публичния сектор, чиято дейност е регламентирана от различни закони и вътрешни правилници, то не винаги е възможно факултетният мениджмънт да прояви гъвкавост при разрешаването на определени проблеми, чиито произход се определя от вътрешно- и външноорганизационен

характер. Липсата на управленска гъвкавост предугажда невъзможността да се постигнат заложените цели в случаите, когато е налице риск от възникването на непредвидими проблемни ситуации. Слабата диверсификация на бакалавърските специалности и липсата на такива от „електронен тип“ също попада в сферата на слабите страни, тъй като не допуска да се разшири обхватът на потенциални кандидат-студенти, чиито професионални интереси се свързват със специалности, различни от предлаганите от факултета. Тези слаби страни имат най-съществено влияние върху степента на реализиране на целта, касаеща привличането на по-широк кръг от студенти и последващите ефекти от достигането на тази цел. Същевременно не бива да се пренебрегва и фактът, че Стопанският факултет е разработил електронна платформа, предоставяща достъп до електронни ресурси, с които се подпомага образователният цикъл („E-learn“). Това се определя като добра практика в учебната дейност на факултетно равнище, създаваща условия за дигитализация на образователния процес. Въпреки че към настоящия момент е разработена и електронна система, улесняваща административното обслужване на учебната и научно-изследователската дейност в целия университет, все още е налице липса на по-широк набор от административни услуги, предоставяни на студентите по електронен път.

Първата възможност, която се разглежда, е внедряването на нови управленски модели от т.нар. „бизнес тип“, акцентиращ върху повишаване на конкурентоспособността на институцията и подобряване на резултатността от нейната дейност, което във висока степен кореспондира с идейната същност на БСПЕ. Основната идея на подобен вид управленски модел е да се подобри финансовото състояние на университета, отделяйки академичното от финансовото управление. Следващата възможност се концентрира върху приема на студенти, който има съществено влияние върху финансовото състояние на Стопанския факултет, защото броят на приетите студенти повлиява върху приходите и от него зависи от заплащането на годишни такси за обучение размерът на държавната субсидия за издръжка на обучението на студенти. Към настоящия момент Стопанският факултет приема студенти, които трябва да са положили изпит по математика и чужд език, което съществено редуцира броя на потенциално заинтересовани кандидат-студенти от бакалавърските програми, предлагани от факултета. Основната цел е да се разшири приемът на студенти, което обаче да не е за сметка на качеството на образователния процес, т.е. да се възприеме подходът на „вертикална фуния“, при който броят на завършващите е по-малък от този на приетите

студенти. Ако Стопанският факултет разшири набора от предмети, с които може да се кандидатства, както и формите на обучение в бакалавърските програми, то е възможно да се очаква увеличение на интереса към факултета, което ще му позволи да реализира поставените цели в съответните перспективи на БСПЕ.

Потенциалните положителни ефекти от реализацията на представените възможности се разпростират върху четирите перспективи, но под различна форма. В този контекст, например внедряването на нови управленски модели и подходи от т.нар. „бизнес тип” ще подобрят конкурентоспособността на Стопанския факултет от гледна точка на оперативните процеси и оптимизиране на използването на материалните ресурси в хода на дейност. При останалите възможности се допуска, че тяхното реализиране ще има позитивно влияние върху реализируемостта на целите, залегнали в „Общественост и бенефициенти”. Стопанският факултет също така активно си сътрудничи и с редица чуждестранни университети и организации, което допринася за неговото утвърждаване като сериозен образователен и научен център. Това разбира се предполага факултетът по-активно да участва в международни образователни форуми и панаири, което би му позволило да привлече потенциални чуждестранни студенти.

Заплахите и възможностите се концентрират предимно около външната среда, върху която Стопанският факултет може да оказва ограничено въздействие, следователно е необходимо да съобрази потенциалните ефекти от наличието на въпросните фактори върху своята дейност и да предприеме действия, с които да се минимизира тяхното отрицателно влияние върху достижимостта на представените цели. В условията на негативни демографски тенденции непрекъснатото намаляване на завършващите средно образование и наличието на относително голям брой висши учебни заведения, се създават условия за невъзможност да се реализира напълно план-приемът на студенти. Това оказва отрицателно въздействие върху финансовото състояние на факултета, представено от по-ниските приходи, получени по линия на държавната субсидия и таксите за обучение от студентите в платена форма на обучение и по държавна поръчка. Стопанският факултет следва да търси алтернативни пътища за минимизиране на ефектите от намаляващото държавно финансиране, което все още е по-зависимо от броя на обучаваните студенти, отколкото от качеството на образователния процес. В този аспект се застъпва тезата за разширяване на приема на чуждестранните студенти и докторанти и по-активното популяризиране на Стопанския факултет в страните, които са извън Европейския съюз и чиито граждани по принцип

заплащат по-високи годишни такси за обучение. Тук следва да се отчете и наличието на потенциално ограничение пред възможността за реализирането на по-широк прием на чуждестранни студенти, представено от прекомерната бюрократична процедура по издаването на виза за обучение в страната на кандидати, които са граждани на страни извън Европейския съюз. Проявлението на подобен бюрократичен ефект върху приема има рестриктивен характер по отношение на възможностите за привличането на чуждестранни студенти и то не само в рамките на СУ, в т.ч. Стопанския факултет, но и за останалите местни висши учебни заведения.

Ограниченията пред апробацията на БСПЕ на примера на Стопанския факултет на СУ се систематизират в следните точки.

Първо, информационна обезпеченост на процеса. Както вече беше посочено в предходната глава, процесът на разработване на БСПЕ изисква информационно обезпечение, което да позволи да се определи текущото състояние на университетската институция спрямо представените стратегически цели и тяхното реално достигане, както и да се извърши преценка за това до каква степен с наличната информационна база е възможно да се изчислят съответните показатели и да се изведат техните таргети. След направен преглед на наличната информационна база в университета се установи, че за изпълнение на поставените цели по отношение на апробацията на БСПЕ в дисертационния труд е налице недостиг на специфична информация, която не се поддържа в базата от данни на университета и това възпрепятства калкулирането на някои от показателите. За преодоляването на това информационно ограничение се използват алтернативни показатели и/или подходи, за които се приема, че към настоящия момент могат в известна степен да компенсират ограниченията на калкулационния процес.

Второ, на база на извършения литературен обзор, моделът на БСПЕ се апробира за първи път в държавен университет от класически тип в България, което допуска проявлението на някои ограничения от организационно-управленски характер, касаещи процеса на планиране на внедряването на БСПЕ. Така погледнато се игнорират специфичните аспекти в процеса по внедряване в рамките на университета, в т.ч. и във факултета, като например предварителното запознаване на висшето ръководство със спецификата на модела и формирането на работна група, която да участва в разработването и внедряването на БСПЕ към оперативната дейност и др. Това

ограничение обаче не се очаква да има съществено влияние върху резултатите от апробацията.

Трето, липсата на опит в прилагането на подобен модел в стратегическото и оперативното управление на институция от публичния сектор в България. С оглед на това се приема, че към настоящия момент държавните висши учебни заведения са подчинени на различни процедури, залегнали в нормативните актове, регламентиращи функционирането на сектора на висшето образование, които ги лишават от възможността да проявяват гъвкавост при непредвидими промени във външната среда, касаещи приспособяването на институцията към процесите в съвременния динамичен обществен и икономически живот. Поради тази причина се приема, че именно наличието на бюрократични процедури, изразени във взимането на различни управленски решения, е предпоставка за невъзможност да се подходи приспособяващо към външната среда, което е от съществено значение за реализирането на стратегическите цели, представени в отделните направления на модела.

Четвърто, предложените показатели в дисертационния труд се изчисляват ретроспективно за четиригодишен период, което е детерминирано от наличието на информационни ограничения. Именно те не позволяват да се обхване по-дълъг период и да се използват диференцирани статистически подходи за анализ на получените резултати. В този случай е налице сравнително малка съвкупност от данни (само за четири години), което повлиява върху броя на периодите, за които всеки един индикатор е изчислен. Така например, при потенциално използване на регресионен анализ за тестване на причинно-следствените връзки между показателите в отделните перспективи на модела, вероятността от появата на сравнително големи колебания в стойностите на параметрите на регресионната зависимост нараства, т.е. стандартната грешка би била голяма, което ще намали общата точност на получените резултати при тестване на причинно-следствената връзка. Въпреки наличието на сравнително кратък времеви интервал за иконометрична оценка, се очаква получените резултати от ретроспективната калкулация на показателите да дадат поле за оценка на текущото състояние на университета, в т.ч. факултета, очертавайки бъдещите действия, които следва да се предприемат за разрешаване на проблемните области (предимно в оперативен и финансов аспект) и за реализацията на заложените цели съгласно БСПЕ.

Пето, оперативното управление на Стопанския факултет е детерминирано от общоуниверситетската образователна и научно-изследователска политика, което също

има ограничителен характер по отношение на апробацията на модела, т.е. не е възможно факултетът да взема самостоятелни решения, касаещи неговото индивидуално развитие, *без те да са съобразени изцяло с различните университетски правилници и административни актове*, което на свой ред поражда своеобразно ограничение пред използването на модела, особено в частта на привеждането в действие на различните стратегически инициативи, спомагащи за постигането на целевите стойности на отделните показатели. За преодоляването на посоченото ограничение се приема, че мисията, визията и стратегията на университета напълно съвпада с тази на факултета. Изведените проблеми, решения и препоръки важат както за факултета, така и за университета, а предложените стратегически цели, представени в предходната глава, могат да се отнесат и за СУ и съвпадат с тези на Стопанския факултет

Годишната себестойност на специалност „Икономика и финанси“ (за четирите курса), **при направените допускания**, възлиза на 50 159,55 лв. като на един студент показателят е 895 лв. Полученият резултат е сравнително по-висок от средния норматив за издръжка на обучението, възлизащ на 804 лв. през съответната година. Таблица 6 представя обобщени показатели за приходите от такси, заплатени от студентите, и държавната субсидия и себестойността на въпросната специалност.

Таблица 6. Финансов резултат от обучението в специалност „Икономика и финанси“ (155 студенти)

Показател	Сума
Субсидия	106 790,87 лв.
Такси от студенти	52 393,79 лв.
Себестойност	(138 795,83 лв.)
Себестойност на един студент	(895, 46 лв.)
Финансов резултат	20 388,82 лв.

Източник: Собствена калкулация

От таблица 6 се вижда, че финансовият резултат е положителна величина, но се явява крайно недостатъчен за повишаване на качеството на учебния процес, подобряването на материалните условия във факултета и допълнителното материално стимулиране на

преподавателския и административния състав. С оглед на нормативната уредба, регламентираща финансирането на висшето образование и размера на държавната субсидия за направление „Икономика“, Стопанският факултет няма възможност да влияе върху размера на държавната субсидия, което изисква усилията да се насочат към търсенето на алтернативи за набавянето на допълнителен финансов ресурс.

Поради спецификата на модела на БСПЕ и невъзможността да се реализира дефинирането на целевите стойности и тестване на причинно-следствените връзки между показателите чрез използването на статистически и иконометрични похвати поради малкия брой наблюдения, се пристъпва към разработването на **стимуляционен модел**. Основната цел е да се определи до каква степен достигането на определена цел повлиява върху величината на индикаторите от всяка перспектива.

На база на проведената симулация се потвърждава проявлението на причинно-следствена между отделни индикатори при реализирането на дадена цел. Това означава, че ако се реализира поетапно всяка една от поставените цели във определен времеви интервал, то това неминуемо ще повлияе върху величината на показателите, а от тук – ще позволи да се дефинира степента на целева реализируемост и да се изведе ефектът от тяхната реализация върху развитието на държавното висше учебно заведение, което е от съществено значение за успешното представяне на университета, в т.ч. и факултета, пред заинтересованите страни – работодатели, индивиди и общественост.

5. Заключение

Отчитайки потребността от възприемането на иновативен управленски подход в дейността на държавните университети, се счита, че предложеният вариант на БСПЕ представя един новаторски управленски модел, адаптиран от практиката на организациите в реалната икономика. При разработената проекция на модел на БСПЕ са отчетени: спецификата на дейността на държавните университети и обществената значимост на тяхната дейност; наличието на определени законови и подзаконови нормативни актове и институции, които пряко влияят върху дейността на държавните университети (например, НАОА); спецификата на финансирането на висшето образование; организационно-управленската структура на висшето училище и структурата на университетски бюджет. Следователно е направен опит да се отчетат интересите на всички заинтересовани страни – преподаватели; административен

персонал; обществото; предприятията; обществени институции, които пряко или косвено са свързани с образователния сектор, и по-специално – с държавните университети и др. Представената стратегическа карта илюстрира връзките между целите разпределени в отделните перспективи, които от своя страна се обвързват със заинтересованите страни. Въпреки, че в дисертационния труд става въпрос за организация от нестопански тип, се застъпва виждането, че финансовите ресурси, с които разполагат държавните университети са от съществено значение за реализирането на техните стратегически цели и устойчиво развитие, особено в условията на дефицитно финансиране от страна държавата.

IV. Изводи от изследването и приносни моменти

1. Основни изводи

На база на проведения теоретичен анализ се обоснова тезата, че висшето образование, предлагано от държавните университети, е публично смесено благо, чиито позитивни ефекти се представят от индивидуалните; корпоративните и обществени ползи. Изхождайки от тази позиция, се застъпва виждането, че спецификата на образователните услуги и несъмнено позитивните ефекти от тяхното потребление, следва да бъдат отчетени при разработването на модел за оценка на ефективността на дейността на държавните висши учебни заведения.

Отчитайки спецификата на теоретичната рамка, върху която се изградена теорията за публичния избор и идеята за рационалната природа на индивида, представяйки я във формализиран вид, се аргументира твърдението, че за реализирането на оптималност в публичната сфера е възможно да се интегрират от модели от реалния сектор, които да допринесат за подобряване на резултатността от дейността на обществените институции, както и за съблюдаването на възможностите за по-високо равнище на полезен ефект за обществото от разходването на обществени ресурси.

Базирайки се на теорията за човешкия капитал и ендогенната теория на растежа е осъзната значимостта на знанието и научно-изследователската и развойна дейност за икономическото и социално развитие, което пряко или косвено засяга моделите за оценка на дейността организациите от публичния сектор, в т.ч. и държавните университети. Това е така, защото независимо дали става въпрос за частен или публичен сектор, човешкият капитал задава основните предпоставки за развитие и

повишение на конкурентоспособността на организациите, което придобива особено значение на съвременния етап от стопанско и обществено развитие, на който глобализацията засяга по един или друг начин дейността на фирмите (частен сектор) и институциите (публичен сектор).

Разглеждайки концепцията на програмното бюджетиране и неговите измерения върху финансирането на висшето образование се достига до извода, че държавните университети не могат да остана изолирани от процесите на обвързването на финансовия ресурс, предоставян от страна на държавата, с резултатите от дейността. На свой ред това води до необходимостта от промяна в конвенционалния университетски мениджмънт, която следва да доведе повишаване на организационната ефективност на дадено висше учебно заведение.

Изхождайки от спецификата на дейността на държавните университети и характера на образователната услуга, която е публично благо от смесен тип, не е възможно да се приложи традиционният вариант на БСПЕ, предложен от Каплан и Нортън и поради тази причина той се адаптира към организация от публичен тип, каквито са държавните университети, съблюдавайки реализирането на ефективност, която тук придобива социален, а не оптимизационен смисъл, какъвто е в частния сектор. Същевременно наличието на законови регулации относно отчетността в публичния сектор би имало ограничаващо въздействие върху разработването и прилагането му в практиката, защото за неговото апробиране се изисква информация със специфични количествени и качествени параметри, които не винаги са налице, когато отчетността е регулирана от страна на държавата.

Предложената стратегическа карта е разработена съобразно спецификата на дейността на университет от т.нар. класически тип и е съобразена с организационно-управленската структура на висшето учебно заведение. Основният акцент се поставя върху разработването на цели и подцели, които са разпределени по перспективи съобразно спецификата на представената мисия и стратегия.

Разработените показатели имат финансов и нефинансов характер, отчитайки спецификата на модела и значимостта на университетската институция за общественото развитие. Същевременно те са разпределени по направления съобразно представената мисия и стратегия, целейки да обхванат по-широк набор от дейности

(оперативни, образователни и научно-изследователски), протичащи във висшето училище и неговия академичен профил.

Съгласно характера и изискванията на БСПЕ, предложените измерители са представени във формализиран вид, позволяващ да се придобие по-ясна представа за отделния показател и спецификата на всяко направление на модела. Процесът на калкулация на всеки показател е детерминиран от качеството на информационната база, с която университетът разполага, което означава, че университетската отчетна система следва да се приведе в унисон със спецификата на всеки от предложените показатели, обезпечавайки процеса по калкулация и проследяването на стойностите на показателя във времето.

В модела на БСПЕ, приложим за образователна институция, са предложени редица стратегически инициативи, които също като показателите, са разпределени по направления. Всяка инициатива се отличава с определени особености, които са съобразени със заложените цели и показатели, допускайки, че тяхното внедряване в университетската дейност е съдейства за развитието на университета, разгледано в контекста на неговата мисия. Всяка стратегическа инициатива следва да бъде разглеждана като своеобразна програма за действия, чиято цел е постигането на синхрон между „цели – действия – ресурси – резултати”, което се определя като съществена предпоставка за устойчивото развитие на организациите от публичния сектор.

Апробацията на модела на БСПЕ към дейността на Стопанския факултет е иновативен подход за оценка на резултатността от предлагането на публични образователни услуги. На база на получените резултати от ретроспективната калкулация на отделните индикатори, разпределени по направления и/или тяхното допълване (заместване) с други, се демонстрира реализирането на поставените цели от гледна точка на перспективите в модела. Същевременно се счита, че ако дефинираните ограничения пред апробацията на модела се преодолеят, е напълно възможно представеният вариант на БСПЕ да се детайлизира и усъвършенства от гледна точка на целеполагане, индикатори, целеви стойности и стратегически инициативи. Това би станало при условие, че се осигури подходяща отчетна структура не само на ниво „факултет“, а и на общоуниверситетско равнище, с което ще се обезпечи последващата по-детайлна калкулация на показателите и ще се определят проблемните области в оперативен и

стратегически аспект, разгледани в контекста на дългосрочното устойчиво развитие на институцията.

В хода на апробацията на модела на БСПЕ се установяват проблемни области, разпределени в две направления. Първото направление има информационен характер и се характеризира с липсата на поддържането на специфична информационна база данни, с която да се обезпечи потенциалното внедряване в дейността на различни комплексни модели, какъвто е БСПЕ, и да се задоволят информационните потребности на мениджмънта в рамките на университета. Подобен проблем има вътрешен за университета характер и неговото разрешаване е по-скоро въпрос на университетска политика. Вторият тип проблемни области се обясняват с липсата на гъвкавост на факултетния мениджмънт при взимането на управленски решения, което е особено важно предвид интензивността на процесите, протичащи във външната среда и промените в нея. Ограниченията пред т.нар. „гъвкавост“ се концентрират в две направления – вътрешно и външно. Вътрешното направление се обяснява с това, че факултетът е част от организационно-управленската структура на университет и решенията на факултетния мениджмънт следва да са съобразени както с различните правилници, регламентиращи дейността на целия университет, така и с общоприетата образователна, научна и финансова университетска политика. Външните фактори кореспондират с потребността от обвързване на управленския процес със спецификата на диференцираните законови и подзаконови нормативни актове, които регламентират дейността на всички висши учебни заведения в страната, което в определени случаи също може да доведе до бюрократизиране на управленския процес и до невъзможността да се реализират поставените цели от гледна точка на модела на БСПЕ.

Получените резултати от извършената апробация на БСПЕ в Стопанския факултет показват, че се наблюдава стремеж от страна на факултетния мениджмънт към непрекъснато модернизиране на учебния процес, което пряко влияе върху качеството на предоставяните образователни услуги и резултатността от дейността на самата институция. Подобно твърдение се обосновава с наличието на определен кръг от фактори, които се категоризират основно в три направления – сътрудничество с бизнеса, сътрудничество с международни университети и професионални организации и материални условия.

2. Приносни моменти

НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧНИ ПРИНОСИ:

1. Направена е теоретична систематизация на моделите за същността на публичните блага и равнището на тяхното предлагане от позициите на образователната услуга и нейната значимост за общественото развитие.
2. Разработена е проекция на модел на балансираната система от показатели за ефективност за дейността на държавен университет от класически тип.

ПРАКТИКО-ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ:

1. В държавен университет от класически тип в България за първи път е апробиран модел на балансираната система от показатели за ефективност, което е иновативен подход за оценка на резултатността от предлагането на публични образователни услуги.
2. Включен е методът „Калкулиране на база дейности“ към модела на балансираната система от показатели за ефективност. Методът е апробиран за калкулация на себестойността на образователната услуга в рамките на държавен университет, което представлява нов подход за калкулиране на себестойността в подобен тип обществена институция.
3. Направена е симулация, която илюстрира потенциалните ефекти от реализирането на дадена цел върху величината на индикаторите от различните направления в модела на балансирана система от показатели и може да се използва за ориентиране на университетския и факултетния мениджмънт по посока на бъдещото развитие както на университета, така и на факултета.

V. Справка за публикациите:

1. Митов, Ст. (2018), *Приложение на модела на Баумол за изследване на връзката между равнището на работната заплата в публичния и реалния сектор, производителността на труда и образователната структура на заетостта в България*, СУ „Св. Климент Охридски”, Годишник на Стопанския факултет (под печат)
2. Митов, Ст. (2016), *Особености на балансираната система от показатели за ефективност в сферата на държавното висше образование*, Международна научна конференция „Икономически предизвикателства: миграция, глобализация, устойчивост, политики“, УНСС – София, ISBN 978-954-644-986-3

3. Митов, Ст. (2015), *Възможности за усъвършенстване на управлението на разходите в публичния сектор чрез оптимизиране на процеса на калкулация на себестойност*, Научна конференция за студенти и докторанти, Университетско издателство „Паисий Хилендарски“, ISBN 978-619-202-227-3

ДЕКЛАРАЦИЯ

Декларирам, че дисертационният труд „Бюджетиране и контрол на разходите в публичния сектор (приложение на инструмента на балансираната карта с показатели в държавните университети)“ е изцяло авторски продукт. При неговото разработване не са ползвани чужди публикации и разработки в нарушение на авторските им права.

Стойко Митов

19.04.2018 г.