

БЪЛГАРСКО СПИСАНИЕ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ
БРОЙ 1
2014

BULGARIAN JOURNAL OF EDUCATION
VOLUME 1
2014

СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ КРИЗИ В БЪЛГАРСКИТЕ ВИСШИ УЧИЛИЩА И ВЪЗМОЖНОСТИТЕ ЗА ПРЕОДОЛЯВАНЕТО ИМ

ЦВЕТА ЗАФИРОВА

*Tzvetza Zafirova. STRATEGIC CRISES IN BULGARIAN UNIVERSITIES AND
POSSIBILITIES FOR THEIR OVERCOMING*

Abstract: This article discusses the current major problems of Bulgarian universities, leading to strategic organizational crises. The nature and forms of organizational crises have been described. Changes in the environment that cause organizational crisis in our universities are analyzed. The possibilities for overcoming the strategic crises are displayed. The processes in the system of higher education in the EU in the period of economic crisis and best practices in European universities are researched.

Ключови думи: български висши училища, организационни кризи, стратегическа криза, стратегически алтернативи

Key words: Bulgarian universities, organization crises, strategic crises, strategic alternatives

Въведение

Пазарната икономика, конкурентната среда, промените в законодателството, държавното регулиране и други фактори на средата създават условия за появата на кризисни явления. Промените в нея нарушават устойчивостта на организацията и нейната жизнеспособност. Усъвършенстването на управлението изисква да се създадат условия за развитието и в по-дългосрочна перспектива. Това налага да се търсят възможности за предотвратяване на потенциални кризи.

Висшите училища (ВУ) в България като автономни организации сами трябва да се справят с възникнали проблеми, водещи до организационни кризи¹. До момента някои от тях нямат проблеми с търсенето на предлагания образователен продукт. Но в условията на икономическа криза настъпват промени в различни аспекти в тази област, които не са благоприятни за функционирането им.

¹ За България използваме термина ВУ съгласно националната статистика като организации в системата на българското висше образование, предлагащи съответния образователен продукт.

По време на криза безработицата се увеличава и може да се инвестира в образование – от страна на родителите и от държавата. От това трябва да се възползват ръководствата на ВУ.

Увеличаването на достъпа до висше образование е конкретна цел на стратегията *Европа 2020*². Като една от петте водещи цели, документът предлага най-малко 40% от младото поколение да е със завършено висше образование. Това дава основание на нашите ВУ да увеличават капацитета съобразно собствения си потенциал. Но не бива да се забравят и заплахите от промените в средата, които биха създали сериозни проблеми за бъдещото им развитие. Очаква се да се появят и нови алтернативи, които трябва навреме да се възприемат и използват за развитието на ВУ

Целта на настоящата публикация е да покаже необходимостта от търсене на възможности за преодоляване на потенциалната криза в българските ВУ.

Организационна криза – същност и форми на проявление

Още Чарлз Херман (1963) твърди в своя публикация, че кризата е **„необичайно явление, която заплашва организацията, изисква бърза реакция за кратък период от време, и представлява заплахата за основните му ценности”**³.

Няколко години по-късно един от най-добрите изследователи в областта Стивън Финк (1986) посочва, че противно на общоприетото схващане, кризата може да не е непременно лошо явление - то само се характеризира с определена степен на риск и несигурност. Той я определя като **„флуидна, нестабилна, динамична ситуация”**⁴.

Изтъкнатите учени в областта на управлението на кризи Шривастава и Митроф (1987) доказват, че кризите се развиват едновременно чрез верига от събития в няколко области в и извън организацията⁵. Мениджърите не разполагат с контрол върху тези ситуации, и често имат **много малко време**, за да реагират на тях. Не бива да се забравя и обикновено силният натиск от правителството, агенции, медии, и обществеността за спешно справяне с кризата и смекчаване на последиците.

Френският учен Пол Мейер (1997) представя свой модел за развитие на кризите, разглеждайки **повратната точка** (нарича я инфлексна), когато може да се каже, че организацията е в криза⁶. След изследване на специализираната литература, той разглежда три случая, свързани с различни

² „Europe 2020 – A strategy for smart, sustainable and inclusive growth”, Communication from the Commission, March 2010

³ Hermann, Charles F. Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations//*Administrative Science Quarterly*, vol. 8, N1, 1963, pp.61-72.

⁴ Fink, Steve. Crisis Management: Planning for the Inevitable. NY: Blackprint, 1986, p.15.

⁵ Shrivastava, P., Mitroff, I. I. Strategic Management of Corporate Crises//*Columbia Journal of World Business*, Spring 1987, p.6.

⁶ Mayer, Paul. Comprendre les Organisations en Crise// *Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol. 102, janvier-juillet, 1997, pp. 59-83.

структурни явления: „първият, когато организацията избягва проблемите; вторият, който изисква незабавно да се справи с избегнатите проблеми и третият – неадекватното управление на тези явления лице в лице”.

Пиърсън и Клер (1998) синтезират тълкуванията на понятието в литературата, като посочват, че „организационната криза е ситуация с малка вероятност за високо въздействие, което застрашава жизнеспособността на организацията. Тя се характеризира с **причина, ефект и незабавно решение**, както и с убеждението, че решенията трябва да се реализират бързо”⁷. Това тълкуване на понятието е най-често срещаното в специализираната литература. То е подкрепено както от научните среди, така и от практиката като най-точно отразяващо съдържанието му.

В. Фокнър (2001) определя характера на кризата като „събитие, толкова значително, че е **предизвикателство** за съществуващата структура, рутинните операции или оцеляването на организацията”⁸. Той посочва, че се нарушава **устойчивостта на системата** и пише за вероятните последици от кризисните ситуации.

М. Сиджър, Т. Селноу и Р. Ълмър (2003)⁹ считат, че кризата има четири определящи специфични особености, които са „конкретни, неочаквани и необичайни събития, или поредица от събития, които създават високи нива на несигурност и заплахата, или заплахата е определяща при важните приоритети на организационните цели. Те определят, че първите три са:

- 1) **неочакваност (изненада);**
- 2) **създаване на несигурност;**
- 3) **заплаха.**

Посочените учени възприемат твърдението на Венът (2003)¹⁰, че „кризата е процес на трансформация, когато старата система вече не може да се поддържа”. Следователно другата характеристика, според тях, е

- 4) **необходимостта от промяна.**

Ако не се извърши такава, събитието може по-точно да се опише като неуспех (провал).

Съществуват още много тълкувания на понятието „организационна криза” както на чужди, така и на наши учени. Въпреки, че в дълбочина те се различават помежду си, всяко от тях използва една и съща основа - *кризата е събитие, което може драстично да повлияе върху способността на организацията да се поддържа в равновесно състояние и/или да се развива.*

⁷ Pearson, C., Clair, J. Reframing Crisis Management// *Academy of Management Review*, vol.23, N1, 1998, p. 60.

⁸ Faulkner, B. Towards a Framework for Disaster Management: Towards a Social Constructionist Perspective// *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 14, №4, 2001, pp.135-147.

⁹ Seeger, M. W., Sellnow, T. L., Ulmer, R. R. *Communication and Organizational Crisis*. Greenwood Publishing Group, 2003, p.12.

¹⁰ Venette, S. J. *Risk Communication in a High Reliability Organization: APHIS PPQ's Inclusion of Risk in Decision Making*. Ann Arbor, MI: UMI Proquest Information and Learning, 2003.

Аналогично, за кризи може да се мисли и в ситуациите, в които жизнеспособността на организацията е застрашена поради сериозни несъответствия между дейността и средата. Необходими са действия, за да се върне организацията обратно в равновесното си положение.

В този аспект, можем да обобщим посочените дефиниции и приемем следното **тълкуване за организационна криза** – „това е поява на драматични явления и процеси във външната и/или вътрешната среда на организацията, имащи пряко или непряко въздействие върху нея, когато използваните до този момент методи на управление стават неефективни и нарушават жизнеспособността ѝ”. На тази основа, за оцеляването в условия на криза, връщането към нормалното функциониране на системата и по-нататъшното ѝ развитие, е нужна промяна в управлението и в организацията като цяло.

В специализираната литература са познати няколко **специфични форми на кризите** на организациите в зависимост от фазите, през които преминават. Згонник (2010) извежда следните форми, които са и най-често срещаните в специализираната литература¹¹:

А. Стратегическа криза, която засяга всички съставни елементи на социално-икономическия живот. Тя възниква при загубата в ръководството на организацията на „стратегическото виждане” – несвоевременна смяна на продуктите, отказ от преминаване към иновации или към нови региони и т.н.

Б. Кризата на „успеха” се наблюдава при възникване на загуби в организацията във връзка с недостатъците на мениджмънта. Тя води до последователно снижение на дела на собствения капитал в източниците на средства за организацията. На първия етап снижаването е до нивото на уставния капитал, а по-нататък може да доведе до отрицателни стойности на собствените източници на средства. Тази криза е средносрочна като времеви интервал.

В. Криза на неплатежоспособността (на ликвидността) – при нея организацията не е способна да погаси своите дългови задължения. В резултат на това тя продължава да работи за определено време, натрупвайки задължения или ще бъде ликвидирана. Тази криза има краткосрочен характер. При нея проблемите не могат да бъдат решени самостоятелно от ръководството на организацията.

Улрих Кръстек (1987) разграничава **организационната криза на оперативна и стратегическа**¹². *Стратегическата криза* той дефинира като грешки в откриването, идентифицирането и предвиждането на промени в средата. *А оперативната криза*, според него, най-често показва спад

¹¹ Згонник, Л.В. Антикризисное управление. Москва: Дашков и К., 2010, с.11. Същата класификация виждаме и в: Илиев, Й. (ред.) и др. Антикризисно управление на индустриалните фирми. София: Авангард Прима, 2011, с.49, като вторият етап е наречен от Д. Андреева „криза на приходите”.

¹² Krystek, U. Unternehmenskrise: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1987.

на индивидуалното изпълнение в показателите на системите (напр. спад на приходите, пазарен дял, печалби, или загуба на клиенти и т.н.). Тази класификация се приема и от други учени – Вречко и Муледж (2012).

Орехов, Балдин и Гапоненко (2006) разделят кризата на „успеха” на **тактическа криза и криза на обезпечеността** и по този начин обособяват четири форми на кризата¹³. Те посочват, че *тактическата криза* се проявява, когато има следните външни симптоми: съкращаване на мащаба на дейността; снижение на пазарния дял; намаляване на печалбата; съкращаване на числеността на персонала и др.

По-нататъшното развитие на кризисния процес се изразява в нарастване задълженията на организацията, влошаване на показателите за ликвидността и по този начин тя влиза в следващата форма на кризата – **криза на обезпечеността**. Тук учените съчетават предложени от други изследователи етапи на жизнения цикъл на кризите с формите на кризата. Те посочват следните характерни особености на *кризата на обезпечеността* – тя се проявява като следствие на временна или дълга хроническа неплатежоспособност; дейността на загуба свидетелства за това, че организацията се намира пред сериозна заплаха от неплатежоспособност, която не е задължително да бъде необратим процес. За излизането на организацията от кризата е необходимо да се разработят и реализират комплекс от организационни и финансови мерки по оздравяване на финансовото положение на организацията-длъжник: преместване на управленските кадри, реструктуриране, ликвидация на неефективно работещите звена, привличане на нови източници на финансиране. Ако анализът на финансовото състояние на организацията свидетелства за отсъствие на реални възможности за възстановяване на нейната платежоспособност, това може да е основание за подготовка и прилагане на процедура по ликвидация или настъпва т.нар. **криза на ликвидността**.

Юрген Хаушилд определя също три форми на кризите¹⁴:

- **стратегическа криза, която той нарича криза на управление-**
то;
- **криза на приходите;**
- **криза на ликвидността.**

Интерес представлява неговото становище за това, че всъщност при третата форма започва да се говори официално, че има криза, но фактически организацията се намира в крайната ѝ фаза.

Друга интерпретация на тези форми е тази на Ивасенко, Никонова и Каркавин¹⁵:

¹³ Орехов, В.И., Балдин, К.В., Гапоненко, Н.П. Антикризисное управление. Москва: ИНФРА-М, 2006, с.309-310.

¹⁴ Хаушилд, Ю. Диагноза на кризата чрез баланс анализ. Кьолн, 1998. Цит. от Д. Андреева в: Илиев, Й. (ред.) и др. Антикризисно управление на индустриалните фирми, Цит. съч., 2011, с. 48-49.

¹⁵ Ивасенко, А.Г., Никонова, Я.И., Каркавин, М.В. Антикризисное управление. (2-ое изд.), Москва: КНОРУС, 2011, с.17.

- ✓ **стратегическа криза (или криза на стратегията);**
- ✓ **криза на резултатите (оперативна криза),** когато организацията носи загуби и се движи към ситуация на дефицит в баланса;
- ✓ **криза на ликвидността,** когато нарастващите загуби водят към неплатежоспособност на организацията.

Анализирайки становищата на различни учени и практиката в управлението на кризи, считаме че **най-точното представяне на формите на проявление на кризите е четири** – стратегическа, тактическа, на обезпечеността и криза на ликвидността.

Нашето виждане за логиката на кризисния процес чрез неговата структура в съответствие с формите на проявление на кризата е следното:

А. Стратегическа криза, когато организацията не реагира на предупредителните сигнали за бъдеща криза и остава безучастна за промените в средата, губи стратегическата ориентация и посока.

Б. Тактическа, при която започват да се проявяват първите сериозни симптоми на кризата, но все още не засягащи сериозно финансовото състояние на организацията: намаляване на пазарния дял, съкращаване на персонал, намаляване на капацитета поради снижаване ръста на търсене на предлаганите продукти и услуги, намаляване на печалбата и др.

В. Криза на обезпечеността - загуба на финансовата устойчивост и неплатежоспособност. Финансовите резултати свидетелстват за това, че организацията се намира пред заплахата от неплатежоспособност, търсят се нови източници на финансиране и т.н.

Г. Криза на ликвидността - ако финансовото състояние на организацията свидетелства за отсъствие на реални възможности за възстановяване на нейната платежоспособност, това може да е основание за подготовка и прилагане на процедура по ликвидация.

Формата на кризите е пряко свързана с процеса на проявлението им в организациите. Връзките и взаимодействието на неговите елементи в цялостната система на кризата определят типа на формата на кризата и съответно управленските решения, които ще вземе ръководството им.

Промените в средата и стратегическата криза в българските ВУ

Средата, в която функционират и се развиват българските ВУ, е много динамична в последните години. Икономическата криза, която се наблюдава и в икономиката на страната ни, се усеща все по-осезателно и в ВУ. Значителното намаляване на субсидиите води до снижаване на всички разходи и търсене на нови, допълнителни източници на финансиране. В противен случай, висшите училища са обречени на финансов колапс. Промените в средата доведоха до значителни проблеми във функционирането на ВУ.

Първият проблем е ниската платежоспособност на населението. Поради икономическата криза рязко се покачи безработицата, много фирми намалиха своята дейност, други се захриха. Сред безработните са и много млади хора, завършващи сега средното си образование. Голяма част от имигрантите ни се завръщат и увеличават безработицата. Работните заплати в много сектори бяха намалени, а в други са „замразени”. Поради тази причина започна да намалява платежоспособността на населението, вкл. и на родителите на кандидат-студентите. С това намаляват и възможностите за издръжка на потенциалните студенти, както и за намиране на работа на завършващите.

Тъй като доходите на голяма част от населението не могат да покрият издръжката на един студент, особено ако се обучава в друго населено място, от това се възползват някои ВУ, като откриват филиали (някои от тях незаконни) дори и в малки населени места с цел увеличаване броя на студентите им и от там на държавната субсидия.

Вторият проблем е миграцията на потенциалните кандидати за студенти. Глобализацията и евроинтеграцията доведоха до свободното движение на хора. Това улесни до голяма степен обучението в чужбина в бакалавърска, магистърска и докторска степени. Много млади хора напускат страната ни, за да продължат обучението си в развитите икономически държави с по-конкурентноспособно образование. Намали се броят на кандидатстващите във ВУ в България и това изправи някои от ръководствата им пред сериозни проблеми, свързани с оцеляването и бъдещото им развитие.

Според данни на МОН от броя на легализираните дипломи към 2010 г., в последните години в чужбина са се обучавали около 24 000 български студенти. За 2012 г. над 70% от българските ученици, които завършват езикови, математически и частни гимназии у нас и владеят чужди езици, избират да учат висшето си образование в чужбина. Но в последните 2-3 години техният брой малко спадна.

През 2012 година броят на желаещите да учат в чужбина е намалял с около 24% или те са 4 600 от завършилите гимназисти спрямо 2011 г., когато са дадени за легализиране 6 031 дипломи. Основната причина е в повишаването на таксите в британските ВУ, които традиционно са предпочитани от обучаващи се българи, както и затруднения с кредитирането на българите там. За Великобритания – през 2012 г. желаещите българи са 1 578, като през 2011 г. са били 1 729. Тогава 96% от тях са получили кредити за образованието си. Общо за САЩ и Канада за 2012 г. са приети 3 664 българи във ВУ. За САЩ броят на студентите през 2010 г. е намалял с 22% до 1 957, като в предходната година са били 2 495 души. За Франция са 1766 души, а за Австрия – 1829.

Друга причина за постепенното намаляване на заминаващите е повишаването на разходите по издръжката в държави, където обучението е

безплатно или с ниски такси. Поради това и заради възможности за работа паралелно с обучението, Германия е на първо място сред предпочитаните от заминаващите да учат в чужбина – около 12 500 души. Важен факт е, че някои от ВУ имат и програми на английски език. Липсата на такси увеличава броят на учещите в Холандия и Дания, но не с големи темпове поради високия стандарт на живот и разходи там – за квартира или общежитие, храна, транспорт и др.

Влошаването на езиковата подготовка е една от пречките за доста от желаещите и имащите тази финансова възможност българи да заминат да учат в чужди ВУ. Въпреки това, тези учебни заведения формират нови конкурентни предимства – без или с ниски такси, ниска цена на общежития, добра университетска инфраструктура и среда.

Една от основните причини да нарастват таксите за висше образование в чужбина е финансовата криза. Фондациите на някои от най-престижните световни ВУ в развитите икономически държави загубиха голяма част от парите си на борсата, като за някои от тях това са между 80-100% (Харвардския университет и Йелският университет в САЩ; Кеймбридж, Оксфорд, университетите в Глазгоу, Лийдс и Шефилд, Юнивърсити колидж в Лондон в Обединеното кралство и др.). Други усетиха икономическата криза с намаляване броя на студентите заради високите такси и повишаване на издръжката за живот на един студент.

Във времена на финансови ограничения някои европейски университети също са изправени пред допълнителен натиск под формата на нарастващо търсене на висше образование от студенти както от техните, така и от други държави. В допълнение към демографските промени, причиняващи това увеличение, то е засилено и от икономическата криза, когато покачващото се ниво на безработица кара повече хора да търсят висшето образование, за да се повиши тяхната конкурентоспособност на пазара на труда. В следствие на икономия от мащаба в много страни това е довело до намалени разходи за един студент понякога дори и когато университетите не са имали преки съкращения в техните бюджети. Идентифицирани са такива намаления в Унгария, Чешката република, Кипър и фламандската общност в Белгия¹⁶.

Комбинацията от растящите на брой студенти и намалена покупателна способност, както се посочва в *Доклада на Европейската асоциация на университетите*, представлява основен проблем за поддържане на качеството на висшето образование. Докато се налага да балансират университетските бюджети, правителствата са изправени пред противоречиви приоритети, като например повишаване на достъпа от една страна, и поддържане на качеството на системата за висше образование от друга. Този проблем не стои само пред чуждите ВУ, но съпътства в последните години и българската система за висше образование.

¹⁶ Impact of the economic crisis on European universities. European University Associations. January 2011, p.5.

Независимо от повишаването на таксите за обучение в чуждестранните ВУ и увеличаване на разходите по издръжката им в чужбина, не може да не се отчете, че не спира потокът от наши кандидати за тях.

Демографският е следващият и то основен проблем, който застрашава бъдещето на ВУ. Неблагоприятното демографско развитие се отразява негативно на българското висше образование. Възрастовата структура на населението показва, че голяма част от него към 31.12.2013 г. е над 50 г. – около 40%, а над 40 г. - 54%¹⁷. Висока е и възрастта на преподавателите в ВУ – средно над 50 г.

Съществува трайна тенденция към намаляване брой на живородените деца (табл.1).

Таблица 1 Динамика в броя на живородените за периода 2009-2013 г.

	2009	2010	2011	2012	2013
Живородени	80 956	75 513	70 846	69 121	66 578

Източник: НСИ, 2014

Или само за петгодишен период броят на родените в България деца е намалял с около 18%. Това е значителен спад за потенциалните българските студенти и е сериозна заплаха за бъдещето на ВУ.

Към тази тревожна тенденция трябва да прибавим и отпадащите по различни причини в средното образование (табл.2).

Таблица 2 Брой и относителен дял на учениците напуснали средните училища през учебната година

	1999/2000	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Учащи	1 095 747	820 210	797 036	781 665	758 962
Напуснали	28 337	20 055	19 583	18 766	18 450
Отн. дял на напусналите в %	2.6	2.4	2.4	2.4	2.4

Източник: НСИ, 2014

Запазва се трайна тенденция напусналите ученици всяка година да са 2.4% от всички учащи се в средното образование.

По данни на НСИ броят на завършилите средното образование през 2011 г. е 62 500, а през 2012 г. е намалял с около 5 000 ученици. Като се имат предвид тенденциите в демографията (не само ражданията, но и броят напусналите страната ни в последните години) това означава, че дори ако всички родени през 2013 г. станат студенти, няма да могат да за-

¹⁷ По данни на НСИ.

пълният сегашния капацитет на всички 53 ВУ, което застрашава тяхното бъдеще.

Друг сериозен проблем е разминаването между търсенето и предлагането на образователния продукт във ВУ. Това води до прена-сочване към някои учебни заведения за сметка на други и търсенето на обучение в чужбина или във филиали на чужди учебни заведения у нас.

От МОН посочват, че има големи несъответствия между търсенето на специалисти и предлагането на специалности. Причината е, че липсва единна държавна политика по реализацията на висшистите и обвързването на обучението с потребностите на пазара на труда. Това е наложило в плановия прием за 2014 г. да се увеличат бройките за **медицина, педагогика и инженерните науки**. В същото време се отчита, че в направление *Икономика* се обучават 60 хил. студента в 25 ВУ.

Справки в НАП за резултатите от одит на Сметната палата за реализацията на висшистите на пазара на труда за периода 1.01.2009-31.12.2012 г. показват, че 46% от завършилите работят нещо, което изисква по-ниска образователна степен. Изводът им е, че липсват адекватни учени планове и програми, както и връзка с реалната бизнес среда. На практика учебната документация в много ВУ се прави не според необходимостта от конкретните знания и умения за съответната специалност, а според компетентността на наличните преподавателски кадри. Не са редки случаите, когато няма нито една специална дисциплина или са само една-две, които да имат връзка с изучаваната специалност. Поради липса на преподаватели се включват в учебните планове дисциплини, които имат сходно съдържание, но са наименувани по различен начин – напр. *УЧР* и *Подбор и избор на персонал* и т.н. Автономността на отделните ВУ доведе до загуба на значението на издадените през 1994 г. *Наредби за Единни държавни изисквания за придобиване на висше образование по съответната специалност*. Това води до несъпоставимост на учебните планове на едни същи специалности в България. От една страна, това затруднява вътрешната в страната мобилност, а от друга – получават се дипломи с една и съща степен за обучение, но подготовката на специалистите е коренно различна. Този процес би трябвало да се санкционира от НАОА, но тя няма право да нарушава автономията на ВУ и да се намесва в тяхната учебна документация, а само да дава препоръки. От това произтичат неадекватни наименования и съдържание на специалности, учебни планове и дисциплини. От там и подготовката на студентите е недостатъчна, за да отговори на изискванията на практиката.

Не бива да се забравя и влиянието на световната икономическа и финансова криза, както и външният натиск за свиване на публичните разходи за висше образование¹⁸. Големи съкращения на публичното финансиране на висшето образование са наблюдавани за първи път в Латвия,

¹⁸ Impact of the economic crisis on European universities. European University Associations. January 2011, p.2.

където първоначално то е било 48% в началото на 2009 г. След това е последвано от 18 % през 2010 г., произтичащо от препоръките на Международния валутен фонд и Световната банка за намаляване драстично на публичното финансиране на ВУ. Съкращенията са поставили сериозен натиск върху латвийската система за висше образование. Посочените световни институции настояват за големи промени и структурни реформи, които да бъдат въведени в предстоящите години.

В Италия публичното финансиране на университетите е трябвало да бъде намалено с близо 20% до края на 2013 г. Освен това, негативен ефект ще има намаляването на доходите на университетите от таксите за обучение, които са ограничени и не могат да надвишават 20% от общото им публично финансиране. Ситуацията изглежда критична, тъй като 25 университета вече са изправени пред „кризата на ликвидността”.

Ситуацията е критична и в Гърция, където правителството си е поставило за цел да ограничи академичната дейност и издръжката на университетите като намали бюджетите им с 30%. Но там университетите избират начина на прилагане на тези икономии.

Последната система на висшето образование от ЕС, която се присъедини към категорията на големите съкращения, е на Обединеното кралство. Там ще трябва да се отнеме до 40% от сегашния бюджет за периода 2014-2015 г. Голяма част от това намаление ще се отрази на онази част от университетските бюджети, която е свързана със заплащането на преподавателите, като то ще бъде намалено с до 79%. Очевидно това ще има сериозни дългосрочни последици за бъдещото финансиране на системата за висше образование в Обединеното кралство. Високата цена, която ще плати тя, е резултат от загубите на публично финансиране. Причината е, че с него ще бъдат покрити личните вноски на студентите, след препоръки на Browne Review през октомври 2010 година. Шотландия, чиято система на висшето образование е различна от Обединеното кралство, не остава незазегната. Тя има също обявени съкращения за около 16 % от бюджета за висше образование. Намаляване между 5 и 10% се въвеждат и в Ирландия, например, където вече е имало такова от 9.4% през 2010 г.

Съкращения от подобна величина също са били въведени в Исландия, където през 2011 г. то е 6.7 % след 5% в 2010 г.; в Естония с 10% намаление през 2010 г. (в допълнение към намаляването през 2009 г. на 7%) , както и в Румъния с 10 %, а в Литва с 8% през предходните години¹⁹. Свиване до 5% от бюджета за висше образование са наблюдавани в много страни от Източна и Югоизточна Европа, включително Чешката република, Хърватия, Сърбия и Македония. Досега няма директни съкращения или дребни намаления са докладвани само в скандинавските страни, включително Норвегия, Швеция, Финландия, Дания или в Холандия, Полша и Швейцария. Независимо от това, много университети в тези страни дават

¹⁹ Пак там, с.3.

информация за косвени въздействия върху тяхното финансиране и структура. В някои случаи, като например в Норвегия и Холандия, финансовият натиск произтича от увеличаване на броя на студентите, разходите за които вече оказват влияние върху финансова устойчивост на университетите.

Повишава се интензитетът на конкуренция между ВУ. С решение на МС плановият прием за ВУ за 2014 г е 58 хил. студенти. При този голям капацитет и непрекъснато регистриращи се нови ВУ това означава на практика засилване на конкуренцията между ВУ, които са значителен брой за малка страна като нашата. Увеличава се броят на филиалите на чужди ВУ у нас, което засилва конкурентния натиск. По естествен начин ще се закрийт специалности. Ще настъпят трудни години за голяма част от ВУ, като все повече ще се търсят възможности за оцеляването им.

С посочените проблеми не се изчерпват всички заплахи, които предизвикват сериозни затруднения в работата на учебните заведения, предлагащи образователни услуги след средно образование.

Промените в средата и липсата на ясна стратегическа насока водят до ясно изразена стратегическа криза във ВУ в България. Най-общо бихме могли да изведем следните **й специфични особености**:

1. Ориентация на студентите към ВУ, намиращи се в районите на местоживеенето им.

2. Преориентация в търсенето на определени бакалавърски специалности, вкл. и по време на следването – информатика, програмиране, западни филологии и др., които да гарантират бърза професионална реализация и високи доходи.

3. По-високи изисквания от страна на студентите към качеството на предлаганите образователни услуги.

4. Силно се „стеснява” броя на търсените специалности и съответно се налага откриване на нови в зависимост от промените в средата и закриване на традиционни като напр. отрасловите.

5. Увеличава се броят на заминаващите да учат ВУ в чужбина, тъй като някои държави предлагат безплатно бакалавърско и магистърско обучение – Финландия, Швеция и Дания, а други – като Германия, Австрия и Испания – ниски цени на обучението, трети – напр. Великобритания – кредити за българските студенти с отсрочено плащане до 25 години, а четвърти – гарантирани добри стипендии – Франция, Германия, САЩ и др.

6. Увеличава се броят на работещите студенти и оттам – посещаемостта на лекции и семинарни занятия рязко спада. Това се отразява на резултатите от обучението.

7. Все по-желана става дистанционната форма на обучение, която обаче не гарантира високо качество на получените знания и умения.

8. Намалява броят на студентите в частните ВУ, тъй като завършващите зрелостници намаляват, а местата в държавните се увеличават.

9. Понижава се търсенето на образователни услуги от такъв характер като магистърското обучение, където таксите извън държавната поръчка са твърде високи в сравнение с доходите на населението. Причината е в значителните финансови ресурси, които се влагат и бавната им възвращаемост. Освен това, у нас все още не е много популярна западната практика магистърското обучение да се заплаща от работодателите, които в този период съкращават първо разходите си в тази област. Затова и търсенето на кандидатите за тази степен е предимно в задочната и в дистанционната форма на обучение.

10. Наблюдава се увеличаване на търсенето на обучение в докторската степен, тъй като за безработните висшисти това е шанс да получават някакви приходи като стипендия и евентуално хонорари от семинарни занятия. Голяма част от завършващите я, напускат системата, без да защитят дисертационни трудове.

11. Повишава се търсенето на курсове за преквалификации на безработни и/или повишаване на квалификацията им в областта на информационните технологии и чуждоезиковото обучение.

12. Все повече преподаватели се възползват от възможностите да преподават и в други ВУ с цел да повишат доходите си, но това става за сметка на качеството на обучение.

Всички тези промени съпътстват началото на стратегическата криза за голяма част от ВУ. Ако тя се задълбочи, вероятно ще се появят и нови, характеризиращи финансовия колапс в образователните услуги, предлагани от тях. В най-тежкия вариант може да се достигне до затварянето на някои филиали и/или ВУ – първо временно, а после и постоянно.

Възможности за преодоляване на стратегическата криза от ВУ

Анализът на средата показва трайни тенденции към демографска криза, както и ориентация към чужди ВУ на завършващите средно образование. Настоящият момент е особено важен за бъдещето на българските ВУ. Необходимо е да се търсят възможности за преодоляване на стратегическата криза, за да не прерасне тя в „криза на ликвидността”.

В последните години голяма част от ВУ в България имаха стратегическо поведение определящо се като *консервативно* и характерно за устойчив пазар с нисък ръст. Това се отнася предимно за държавните ВУ, които имаха гарантирано много кандидати и висок прием. Въпреки това, много от тях в последните години започнаха да приемат с матури и/или тестове с цел да привлекат повече кандидат-студенти. Други, в т.ч. и техническите ВУ, развиха нови образователни продукти като започнаха да приемат в специалности с чуждоезиково обучение и с дипломи от западни ВУ, с което се повиши и конкурентоспособността им.

Частните ВУ в България, още от своето създаване, наложиха *агресивно* стратегическо поведение, което защитаваха с финансова сила. Целта им винаги е свързана с увеличаването на приходите, въпреки че понякога това става за сметка на качеството на предлаганото образование.

В периода на икономическа криза, в който се намираме, ще се засилва още повече конкуренцията между съществуващите ВУ и конкурентната борба за всеки студент. При неустойчивата среда, с която се характеризира тя, по-подходящо от *агресивното* стратегическо поведение е *конкурентното*. ВУ трябва да се стремят към конкурентни предимства, с които да привлекат повече кандидати. Критичният фактор е *финансовата им сила*. ВУ в тази ситуация трябва да засилят маркетинговата си активност с по-голям финансов ресурс, да продължат и/или подобрят предлаганите образователни услуги, да инвестират в качеството им и да намалят разходите или в краен случай, при неблагоприятни обстоятелства и продължаващо развитие на кризата, да се слеят с други ВУ или научни центрове. Това ще предотврати закриването им.

От гледна точка на *пазарното развитие* някои български ВУ вече разкриха успешни филиали в близки държави – Турция, Кипър и др. Част от тях развиха добре свои поделения, както и на свои колежи, и в България. Те са избрали предимно такива региони, където няма развити университети. Това улеснява доста желаещите да се обучават особено в някои населени места, където има голяма безработица и ниски доходи. За да се компенсират високите разходи за пътуване на преподавателите се използват нови форми на обучение – напр. он-лайн лекции и др.

Поради ниската платежоспособност на населението е необходимо ВУ да преориентират своите маркетингови стратегии към други целеви групи – в близките региони. В тази насока трябва да се търси привличане на чуждестранни студенти, приоритетно от близки държави и бивши съветски републики. Необходимо е да се търси и разширяване на пазара чрез активно, дори агресивно привличане на повече студенти, особено от държави извън ЕС, които носят значителни приходи на ВУ.

Заплахата от съкращения във финансирането кара управлението на някои шотландски и английски университети да търсят нови източници на доходи чрез отваряне или укрепване на съществуващи дейности в създадени кампуси в чужбина, като част от стратегията им за привличане на повече завършили студенти от там²⁰. Това е интересна добра чужда практика, която може да се приложи от нашите университети в някои бивши съветски републики и съседни държави.

В търсене на *продуктово развитие* във вътрешно-организационен план трябва да се акцентира на нови, по-атрактивни специалности, които да дават по-широкопрофилна подготовка. Пониженото търсене на предлагания образователен продукт ще накара ВУ да преосмислят своите прио-

²⁰ Impact of the economic crisis on European universities. European University Associations. January 2011, p.5.

ритети, цели и специалностна структура. Това неминуемо ще доведе до закриване на част от съществуващите специалности. Ще се налага вероятно и целогодишен прием, както и зимно начало на обучението. Много вероятно е да се появи необходимост от по-категорично завръщане на задочната форма на обучение, а защо не и на вечерната – особено в магистърското обучение – тя е много добре развита напр. във Великобритания.

От развитие се нуждае и *дистанционната форма* на обучение в голяма част от ВУ, въпреки недостатъчните изисквания към студентите и формализацията ѝ на много места. Но тя би трябвало да се препоръчва като крайна мярка, като форма на обучение за получаване на допълнителни знания по нови специалности след основното бакалавърско обучение.

Кризата показва, че съществува необходимост и от нови знания в някои области, свързани със стратегическите приоритети на страната ни. Това ще доведе до предлагане и на нови специалности и дисциплини в тази насока.

На практика това означава за ВУ както *продуктово*, така и *пазарно развитие*, въпреки кризата. Това са основните стратегически алтернативи, които не трябва да бъдат пренебрегвани от ръководствата им.

Не бива да се забравя и сравнително новата, доказала се стратегия *Син океан*, основаваща се на съвременните теории в областта на стратегическото управление на двама учени от INSEAD В. Чан Ким и Р. Моборньо²¹. Чрез нея те отговарят на въпроса „Как да създаваме неоспоримо пазарно пространство и да обезсилим конкуренцията“. Предложената от тях стратегия *Син океан* е много подходяща за предотвратяване на кризисни състояния, особено в браншове, където има силна конкуренция (каквато е в момента между българските ВУ – бел.авт.). Стратегията *Син океан* има за цел да насърчи организацията да излезе от немалкия океан на конкуренция чрез създаването на собствена пазарна ниша, където може да не се страхува от конкуренция. Тази стратегия предлага ръководството да се откаже от това да дели пазарното пространство с други съществуващи конкуренти, заради които често намалява търсенето на продуктите ѝ и е необходимо постоянно да се следи конкуренцията. Вместо това *Синият океан* предлага да се посвети в създаването на нещо ново, с нарастващо търсене и излизане на съществуващия конкурентен пазар. Какво ще бъде то за българските ВУ все още е рано да се каже, тъй като нито един от тях не е възприел тази стратегия.

За ВУ, които са вече в т.нар. *криза на обезпечеността*, като имат значителен спад в приходите и наличие на финансова неустойчивост, е стратегията *сливане* - с други ВУ, институти, научни центрове и др. Парт-

²¹ Чан Ким, В., Моборньо Р. Стратегията „Син океан“. Как да създаваме неоспоримо пазарно пространство и да обезсилим конкуренцията. София: LOCUS, 2006

нборите им могат да бъдат както български, така и чужди. По този начин ще комбинират усилията си чрез взаимно споразумение, създавайки нова обучаваща организация, препоръчително с ново име. Целта на тази стратегия е преди всичко оцеляване, но и елиминирането на конкурентите и нарастването на пазарния дял.

В част от държавите от ЕС се взеха сериозни мерки към намаляване на държавните разходи за висше образование и оттам – *сливане* и *закриване* на специалности, факултети и ВУ. Това стратегическо решение е взето от държавните им органи, поради липсата на нашата автономност на ВУ. В Гърция напр. през 2013 г. се изпълняваше планът на правителството с кодовото название „Атина”. Той предвиждаше да бъдат закрити 4 регионални университета и над 150 факултета. Това са ВУ за континентална Гърция, за (гръцка) Македония, като в същото време се сливат и факултети към университетите, които се намират в Пелопонес, Егейско море, (гръцка) Тракия и Тесалия.

Много университети в цяла Европа също са в процес на сливане - или на цели институции, както в Исландия; или на отделни катедри и факултети, както се наблюдава в Латвия и в Дания, където по-малките езикови катедри, са подложени на специфична заплаха поради финансов натиск²². Друг пример за мерки за увеличаване ефективността на разходите също включва възможността по-малки местни институции да предложат програми, които ще бъдат възложени за обучение от по-престижни университети – това е осъществено в Обединеното кралство.

Формирането на *стратегически алианси* е сравнително нова стратегия за българската университетска среда. Тя е характерна и като стратегия за оцеляване в кризисен период. Организацията, намираща се в кризисно състояние търси съюзник за излизане от него, като по този начин намалява рисковете за бъдещето си. Това би могло да бъде чрез интегриране в общ проект за обединяване на усилията и използване на ресурсите на различни научни организации в търсене на нови пазарни ниши и нови образователни продукти. По този начин ще се постигнат нови конкурентни предимства и ще се повиши качеството на предлагания образователен продукт. Пример за това у нас е скорошното учредяване на алианс „Международна икономика, бизнес и политика” между Варненския свободен университет и Висшето военноморско училище, който е отворен и за други партньори.

Стратегическият алианс позволява да се достигнат стратегическите цели и да се изпълнят стратегическите задачи бързо, с неголеми разходи и относително висок потенциал за успех. Това е възможно, защото организациите - участници не създават нови активи и опит с вътрешни ресурси, а използват вече съществуващи. Поради тази причина е много подходяща стратегия за българските ВУ.

²² Impact of the economic crisis on European universities. European University Associations. January 2011, p.5.

Вертикалната интеграция е стратегия, която се прилага с успех от някои ВУ. Те затварят цикъла на обучение, като сами стават „доставчици“ на студенти чрез създаване на собствени колежи в тяхната организационна структура за професионален бакалавър в различни близки до тях области. Студентите, които ги завършат, могат да продължат образованието си в по-горни степени на висшето образование. Пример в това отношение са медицинските колежи, които са към различни специализирани в тази област ВУ.

Интернационализацията и глобализацията през последните години на ХХ век и със засилващото си развитие сега, поставят пред ВУ проблема с международната конкуренция и конкурентоспособност. Те вече трябва да водят конкурентна борба не само на вътрешния, но и на международния пазар.

В търсене на конкурентни предимства за оцеляване на пазара има и различни тактически решения. По отношение напр. на таксите има два подхода – или да се увеличат или конкуренцията ще принуди задържането им. Има предложения и по отношение на това, да се облекчат отличниците за сметка на по-слабите студенти. Необходимо е да им се дадат по-големи възможности за бригади в чужбина, пътувания и работа от типа на програмите *Work and Travel* в САЩ, платени стажове у нас и др., с които те да могат да си покриват разходите за обучение. Студентското кредитиране може да се предлага при преференциални условия с помощта на ВУ, както това в България прави Американският университет в Благоевград.

Построяването на собствени общежития за студентите, които да предлагат добри условия за пребиваването им там, както и съответната инфраструктура, ще привлече повече и по-добри студенти, както от България, така и от чужбина.

Невъзможността да се преодолее стратегическата криза ще доведе до тежки последици за бъдещето на университетите. В *Доклада на Европейската асоциация на университетите* се посочва за някои подобни негативни тенденции в някои европейски държави²³. Намаленото финансиране е накарало някои университети да намалят броя на техния академичен и /или управленски персонал, което ще има важни последици върху преподавателския им капацитет. Това се е случило чрез замразяването на приема на нови преподаватели, както например в Латвия, Ирландия и Италия; или чрез съкращения, за които е било съобщено в последните дни, както е било в Унгария и Обединеното кралство; застрашени са също много преподавателски позиции в Австрия. В допълнение, когато е било необходимо и възможно, университетите е трябвало да се въведат замразяване на заплатите, както в Естония, или прибегнат до намаляване на заплатите на персонала си. Такива са примерите от Гърция, Ирландия, Испания, Португалия и Латвия, където намаленията на заплатите са били предпри-

²³ Impact of the economic crisis on European universities. European University Associations. January 2011, p.6.

ти в целия публичен сектор. А в Ирландия напр., университетите е трябвало да намалят дори разходите за библиотеките, ДМА и консултантите на преподавателите. Австрия и Полша са имали намалени инвестиции в ремонтването на университетското оборудване и недвижимите имоти, което допълнително е повлияло на университетските дейности.

За да не се стигне до подобни негативни явления се изискват незабавни решения от университетските ръководства в България, както и от правителствените органи.

Заключение

Икономическата и демографската кризи у нас са едно огромно предизвикателство пред българските ВУ. Динамичността и турбулентността на средата гарантират задълбочаването на организационните кризи в университетите. Необходимостта от намаляване на риска и неопределеността в кризисни ситуации налага спешен стратегически анализ и оценка на ситуацията. Трябва да се търсят нови възможности за оцеляване и развитие.

Съществува необходимост от спешни стратегически и тактически решения за преодоляване на стратегическата криза във ВУ и предотвратяване на по-тежката „криза на ликвидността“. Това изисква преориентация в стратегическото поведение на ВУ и търсене на подходящи стратегии в тази насока. Колкото по-рано стане това, толкова по-слаби ще бъдат негативните последици от организационните кризи.

ЛИТЕРАТУРА

1. Згонник, Л.В. Антикризисное управление. Москва: Дашков и К., 2010, с.11.
2. Ивасенко, А.Г., Никонова, Я.И., Каркавин, М.В. Антикризисное управление. (2-ое изд.), Москва: КНОРУС, 2011, с.17.
3. Илиев, Й. (ред.) и др. Антикризисно управление на индустриалните фирми. София: Авангард Прима, 2011, с.49
4. Орехов, В.И., Балдин, К.В., Гапоненко, Н.П. Антикризисное управление. Москва: ИНФРА-М, 2006, с.309-310.
5. Хаушилд, Ю. Диагноза на кризата чрез балансов анализ. Кьолн, 1998
6. Чан Ким, В., Моборньо Р. Стратегията „Син океан“. Как да създаваме неоспоримо пазарно пространство и да обезсилим конкуренцията. София: LOCUS, 2006
7. „Europe 2020 – A strategy for smart, sustainable and inclusive growth“, Communication from the Commission, March 2010
8. Faulkner, B. Towards a Framework for Disaster Management // *Tourism Management*, vol. 22, 2001, pp.135-147.

9. Fink, Steve. Crisis Management: Planning for the Inevitable. NY: Blackprint, 1986, p.15.
10. Hermann, Charles F. Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations//*Administrative Science Quarterly*, vol. 8, N1, 1963, pp.61-72.
11. Impact of the economic crisis on European universities. European University Associations. January 2011, p.2.
12. Krystek, U. Unternehmenskrise: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1987.
13. Mayer, Paul. Comprendre les Organisations en Crise// *Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol. 102, janvier-juillet, 1997, pp. 59-83.
14. Pearson, C., Clair, J. Reframing Crisis Management // *Academy of Management Review*, vol.23, N1, 1998, p. 60.
15. Seeger, M. W., Sellnow, T. L., Ulmer, R. R. Communication and Organizational Crisis. Greenwood Publishing Group, 2003, p.12.
16. Shrivastava, P., Mitroff, I. I. Strategic Management of Corporate Crises//*Columbia Journal of World Business*, Spring 1987, p.6.
17. Venette, S. J. Risk Communication in a High Reliability Organization: APHIS PPQ's Inclusion of Risk in Decision Making. Ann Arbor, MI: UMI Proquest Information and Learning, 2003.

доц. д-р Цвета Зафирова
Икономически университет –
Варна