СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ

СЪЮЗ НА УЧЕНИТЕ В БЪЛГАРИЯ – КЛОН СВИЩОВ

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКА
КОНФЕРЕНЦИЯ

ИКОНОМИКАТА НА БЪЛГАРИЯ – 30 ГОДИНИ СЛЕД НАЧАЛОТО НА ПРОМЕНИТЕ

Свищов, 22 ноември 2019 г.

Сборник с доклади

Конференцията е посветена на 75 години от създаването на Съюза на учените в България

Академично издателство „Ценов“
Свищов
2020

ПРОГРАМЕН КОМИТЕТ

Доц. д-р Иван Марчевски – Ректор на СА „Д. А. Ценов“ - Свищов
Проф. д.б.н. Диана Петкова – Председател на Съюза на учените в България
Доц. д-р Тодор Кръстевич – Зам. ректор „Научноизследователска и проектна дейност“ на СА „Д. А. Ценов“
Доц. д-р Красимира Славева – Председател СУБ – клон Свищов

ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОМИТЕТ

Проф. д-р Атанас Атанасов
Доц. д-р Христо Сирашки
Доц. д-р Пепа Стойкова
Гл. ас. д-р Зоя Иванова
Гл. ас. д-р Любка Илиева

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ

Председател:
Проф. д-р Атанас Атанасов
Членове:
Проф. д-р Поля Ангелова
Проф. д-р Маргарита Богданова
Доц. д-р Красимира Славева
Доц. д-р Христо Сирашки

НАУЧНИ СЕКРЕТАРИ
Гл. ас. д-р Зоя Иванова
Гл. ас. д-р Любка Илиева

Публикуваните материали са рецензирани. Авторите носят отговорност за съдържанието на материалите, изразените мнения, използваните данни, цитираните източници и езиковото оформление на текстовете.

ISBN 978-954-23-1815-6

СЪДЪРЖАНИЕ

ИКОНОМИКС, ФИНАНСИ, ЗАСТРАХОВАНЕ, СОЦИАЛНО ДЕЛО

Напълно автоматизирания луксозен комунизъм – опит за подмяна на идеологията с технология
Проф. д.н. Борислав Борисов, докт. Дмитрий Лем 7

Бюджетно осигуряване на националната сигурност – състояние и тенденции за периода 2010 – 2019 г.
Проф. д-р Андрей Захариев, ас. д-р Стефан Станимиров, докт. Русалин Русалинов.....18

За информационното общество в България – 30 години след началото на промените
Проф. д-р Йордан Василев 27

Човешките ресурси в здравеопазването (2009-2019 г.)
Доц. д-р Анастасия Марчева, гл. ас. Милена Владимирова.....35

Реформата в българското данъчно облагане и икономиката в сянка
Доц. д-р Валентин Милинов 43

Надзор върху застрахователната дейност в България в контекста на защитата на интересите на застрахованите
Доц. д-р Венцислав Василев 51

Българската икономика преди и след 30 години: източници на растежа
Доц. д-р Вера Пиримова 58

Глобализацията на съвременната икономика и мястото на България в нея
Доц. д-р Людмил Несторов 67

Осигурително-технически аспекти на взаимовръзката „вход – изход“ през призмата на адекватността и еквивалентността на пенсионноосигурителната система в България
Доц. д-р Пламен Йорданов, докт. Жанета Ангелова 76

Застраховането като възможност за осигуряване на допълнителен доход на хората в надработоспособна възраст
Доц. д-р Румен Ерусалимов 84

Конвергенция на финанси и застраховане в България –
проявления, тенденции, възможности
Доц. д-р Стоян Проданов.....93

Анализ на показателите за капиталова адекватност на банките
в България през периода 2007 – 2018 г.
Гл. ас. д-р Аглика Кънева 102

Еволюция на държавния надзор върху застрахователната
дейност в България
Гл. ас. д-р Анелия Панева 113

30 години пазарна икономика в България: ефекти върху заетостта
Гл. ас. д-р Елка Сярова.....121

Оценка състоянието на задлъжнялостта в подсектор
„Местно самоуправление“
Гл. ас. д-р Петко Ангелов, докт. Силвия Заркова.....129

Развитие и усъвършенстване на институционалната структура
на пазара на труда в България
Гл. ас. д-р Таня Илиева 137

Пъзел с изменчивостта – методология за тестване на БФБ
Гл. ас. д-р Цвета н Павлов 144

Осигуряване в Универсален пенсионен фонд – състояние
и възможности
Ас. д-р Йордан Йорданов.....153

Инвестирането във ВЕЦ като важен възобновяем енергиен източник
в България
Ас. д-р Стефан Станимиров, докт. Мирослав Костадинов.....161

Мястото на преките чуждестранни инвестиции
в българската икономика
Ас. Елица Петкова.....168

Парите – начален и краен стимулатор и ограничител на банковото
външнотърговско посредничество (Финансово-правни аспекти)
Ас. Игнат Папазов 177

Стрес тестовете на българската банкова система в контекста
на регулаторните изисквания на Базел III
Докт. Беатрис Любенова 184

Инвестиционните банки и ипотечните облигации
Докт. Борислав Киров 196

Презастраховането като инструмент за управление на риска
Докт. Вахан Бохосян 205

Отражение на петролните ценови шокове върху световната
икономика
Докт. Даниел Тунчев 211

Българският модел на системата „бонус-малус" и поредното
предизвикателство пред застрахователните компании
Докт. Михаела Монова 220

Проблеми и предизвикателства пред холдинговите дружества
в България
Докт. Теодора Цветкова 228

СЧЕТОВОДСТВО, КОНТРОЛ, АНАЛИЗ, СТАТИСТИКА

Същност и възможности за счетоводно отчитане
на специализираните пенсионни резерви в пенсионноосигурителните
дружества
Проф. д-р Атанас Атанасов 239

Съвременната агростатистика в България – началото
Проф. д-р Поля Ангелова 247

Стандартизация на счетоводството в предприятията от публичния
сектор в Република България
Доц. д-р Венцислав Вечев 255

Значими изменения в счетоводството в резултат на настъпилите
социално-икономически промени през последните 30 години
Доц. д-р Галина Чиприянова 261

Структурните промени в българската икономика и влиянието им
върху външната търговия и икономическия растеж
Доц. д-р Красимира Славева 270

Първи период в развитието на статистическия анализ
на „Отдалечени наблюдения“ ("OUTLIERS")
Доц. д-р Любомир Иванов **281**

Оценка на достъпа до интернет в дейността на предприятията
Доц. д-р Маргарита Шопова **288**

Стопански счетоводен анализ на ефективността и финансовата
стабилност на предприятието
Доц. д-р Марко Тимчев **296**

Правни аспекти на трансферното ценообразуване при данъчно
облагане в Р България
Доц. д-р Пенко Димитров **305**

Дуално или триално обучение по контролни дисциплини във висшето
образование – проблеми и предимства
Доц. д-р Пепа Стойкова **313**

Сравнителен анализ на финансирането на висшето образование
в страните от Европейския съюз
Доц. д-р Пламен Петков **324**

Предизвикателства пред одиторите в контекста на разширеното
докладване
Доц. д-р Силвия Костова **333**

Оценката на риска при извадковото изучаване в одита
Доц. д-р Стела Касабова **341**

Развитие на контрола върху акцизите през последните 30 години
Гл. ас. д-р Жельо Желев **347**

Мрежов модел за пътуване в България с БДЖ при планиране
на маршрут за пътуване с прикачване
Гл. ас. д-р Миглена Иванова **355**

Счетоводната професия в перспектива – умения и компетенции
Гл. ас. д-р Радосвета Кръстева-Христова **364**

Оценка на икономическото сближаване между областите в България
Гл. ас. д-р Тихомир Върбанов **371**

Проблеми при прилагането на разширения критерий на Дики-Фулър
Ас. д-р Евгени Овчинников 379

МЕНИДЖМЪНТ, МАРКЕТИНГ, МЕЖДУНАРОДНИ ОТНОШЕНИЯ ПЛАНИРАНЕ, ИНФОРМАЦИОННИ ТЕХНОЛОГИИ

Comparative Analysis of the Competitiveness of the Balkan Countries
Prof., PhD Lyubcho Varamezov.....387

Lean Management във висшето образование
Проф. д-р Маргарита Богданова 394

Стратегическият маркетингов мениджмънт – перспектива
за развитие на туристическите бизнес организации в България
Доц. д-р Ваня Григорова 403

Приложение на Big Data анализа за защита на информацията
Доц. д-р Веселин Попов, доц. д-р Петя Емилова 411

Проблемът с текучеството на персонала в българските предприятия
Доц. д-р Галина Захариева, докт. Дритон Сюлча.....419

Управление на преживяванията на персонала – фактор
за организационно развитие
Доц. д-р Ирена Емилова, гл. ас. д-р Милен Динков.....427

Подобряване на отрасловата свързаност чрез изграждане
на железопътния участък по коридор № 9
Доц. д-р Камен Петров, докт. Радослав Костев 436

Потенциал на индустриалния интернет за нещата за подобряване
на производствените процеси
Доц. д-р Наталия Маринова 445

Професионалното обучение и особености на системата
за професионално образование и обучение
Доц. д-р Христо Сирашки 453

Повишаване качеството на обслужване на клиенти чрез въвеждане
на нови технологии в търговията
Гл. ас. д-р Венцислава Минкова.....465

Предимства на гъвкавото управление на проекти и въздействието върху проектния риск
Гл. ас. д-р Евелина Парашкевова.....473

Социално-икономически промени - управленски аспекти
Гл. ас. д-р Елена Йорданова 481

Приложение на web 2.0 технологиите за споделяне на научни изследвания, ресурси и резултати
Гл. ас. д-р Кремена Маринова-Костова.....487

Съвременни предизвикателства пред управлението на регионалното развитие в Република България
Гл. ас. д-р Методи Иванов.....495

Маркетингови комуникации на българския бизнес в дигитална среда
Гл. ас. д-р Мирослава Ценкова 502

Местното самоуправление в България – някои основни постановки
Гл. ас. д-р Юлиян Господинов 510

Степен на интегрираност на приоритетите за интелигентна специализация в плановите документи
Ас. д-р Мариела Стоянова 518

Концепция за многостепенно управление: възникване, развитие, перспективи
Докт. Димитрина Проданова.....524

Развитие на електронната търговия в България през последните 30 години
Докт. Михаела Маркова.....533

ИКОНОМИКА НА ОТРАСЛИТЕ

Устойчивост в развитието на туризма в националната бизнес среда
Проф. д.ик.н. Таня Горчева 543

Българската индустрия – тридесет години по-късно
Проф. д-р Анета Денева.....551

Подпомагане на доходите на производителите от аграрния сектор
Доц. д-р Виолета Блажева 560

Съвременни измерения на управлението на талантите
Доц. д-р Искра Пантелеева 566

Значение на инфраструктурните коридори за регионалното икономическо развитие на България
Доц. д-р Камен Петров 574

Изследване на възможностите за развитие на туристическа дестинация „Свищов“
Доц. д-р Любка Илиева 583

Градско земеделие – алтернатива или необходимост
Доц. д-р Марина Николова 592

Теоретико-приложни аспекти на мърчандайзинга в българската търговска практика
Доц. д-р Петранка Мидова 603

Туристическите агенти, резервационните услуги на туроператорите и свързаните с тях дейности в България 30 години след началото на промените
Доц. д-р Петя Иванова 611

Изследване необходимостта от придобиване на търговски умения по женско предприемачество
Доц. д-р Светослав Илийчовски, доц. д-р Теодора Филипова 618

Бизнес среда и предприемаческа дейност на българските пивоварни предприятия
Доц. д-р Сергей Найденов 626

Атрибутивно анализиране на асортиментното разнообразие в точките на продажби
Доц. д-р Симеонка Петрова 634

Периодът на прехода – 30 години растеж на регионалните дисбаланси
Доц. д-р Тихомир Личев 642

Социална работа и социално предприемачество
Гл. ас. д-р Ваня Ганева 652

Анализ на сезонността в търговията
Гл. ас. д-р Венцислав Перков 660

Разкриване на нефинансова информация от големите български държавни предприятия
Гл. ас. д-р Емил Николов 667

Подходи за управление на риска в търговските предприятия
Гл. ас. д-р Зоя Иванова 676

Проблеми и предизвикателства пред развитието на туризма в България
Гл. ас. д-р Любомира Тодорова 684

Развитие на туристическа дестинация България като част от интернационалния туристически пазар
Гл. ас. д-р Павлин Павлов 690

Анализ на предприемаческите нагласи в България
Ас. д-р Ивайло Костов 698

Устойчиво развитие на българската индустрия
Докт. Айтен Сабри 706

Значение на пътната инфраструктура като фактор за подобряване състоянието на горскостопанските предприятия
Докт. Руслан Коларов 714

Анализ на възможни решения за преодоляване на височинните ограничения и ограниченията в газенето през канала море-езеро за по-големи плавателни съдове създавани от Аспарухов мост
Инж. Дойчин Ников, Красимира Вангелова 722

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКА КОНФЕРЕНЦИЯ

ИКОНОМИКАТА НА БЪЛГАРИЯ – 30 ГОДИНИ СЛЕД НАЧАЛОТО НА ПРОМЕНИТЕ

Свищов, 22 ноември 2019 г.

Сборник с доклади

Конференцията е посветена на 75 години от създаването на Съюза на учените в България

ISBN 978-954-23-1815-6

Издателство и печат: Академично издателство „Ценов”
Свищов, ул. Градево № 24

740

LEAN MANAGEMENT ВЪВ ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ

Проф. д-р Маргарита Богданова
Катедра „Стратегическо планиране“,
СА „Димитър А. Ценов“,
m.bogdanova@uni-svishtov.bg

Резюме: *Традиционната за производството през 20 век Lean методология навлезе в нова парадигма на развитие през последните години. Нейните ценности – да се произвежда по-висока стойност за потребителите с по-малко ресурси чрез минимизиране на загубите и непрекъснато подобряване на работните процеси, са универсални. Ето защо този подход се прилага вече в дейността на правителствени агенции, в здравеопазването, а вече и в образованието. Lean методологията обаче не е просто програма за заздравяване на бизнеса, а начин на мислене. Настоящата публикация има за цел да покаже възможностите на този подход за управление на висшите училища, както и предизвикателствата и бариерите за неговото успешно прилагане.*

Ключови думи: Lean методология, висше образование.

JEL: I23.

LEAN MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION

Margarita Bogdanova, professor, PhD
Department of Strategic Planning,
D.A.Tsenov Academy of Economics, Svishtov,
m.bogdanova@uni-svishtov.bg

Abstract: *The traditional 20th century manufacturing methodology Lean has entered a new paradigm of development in recent years. Its values - producing higher value for consumers with less resource by minimizing losses and continuously improving workflows are universal. That is why this approach is already being applied in the work of government agencies, in health care, and in education. However, Lean methodology is not just a business-strengthening program, but a way of thinking. This publication aims to show the potential of this approach to managing higher education, as well as the challenges and barriers to its successful implementation.*

Key words: Lean methodology, Higher Education.

JEL: I23.

1. Въведение

Традиционната за производството през 20 век Lean методология навлезе в нова парадигма на развитие през последните години. Нейните ценности – да се произвежда по-висока стойност за потребителите с помалко ресурси чрез минимизиране на загубите и непрекъснато подобряване на работните процеси, са универсални. Ето защо този подход се прилага вече в дейността на правителствени агенции, в здравеопазването, а вече и в образованието. Lean методологията обаче не е просто програма за заздравяване на бизнеса, а начин на мислене.

Настоящата публикация има за цел да покаже възможностите на този подход за управление на висшите училища, сферите на приложение, както и предизвикателствата и бариерите за неговото успешно прилагане. Поради ограничение в обема не се разглежда връзката на Lean методологията със Six Sigma, Agile PM, Kanban и др. подходи.

2. Принципи на Lean методологията

Терминът Lean е използван първоначално в системата за производство на Toyota през 80-те години на 20 век. Оттогава насам Lean се прилага широко в производствения процес в много индустрии, а също и в логистиката и дистрибуцията, услугите, търговията на дребно, здравеопазването, строителството, а вече и в публичния сектор. Поради безспорните предимства методологията вече навлезе и във висшето образование, като до момента са известни практиките в няколко университета в САЩ и във Великобритания.

Mark Robinson и Steve Yorkstone дефинират Lean така: „правилните хора непрекъснато търсещи най-семплия и плавен процес, за да задоволят потребностите на клиента по най-перфектния начин“. (M. Robinson, St. Yorkstone, 2014)

Така авторите поставят на една плоскост служителите, процесите и клиентите, като акцентът е в непрекъснатия процес на учене, на промени, които персоналът да прави, в подобряване и изглаждане на процесите, в търсенето на съвършенство при задоволяване на потребностите на клиентите.

Lean подходът към работата е свързан с (Lean Institute, 2019):

- разбиране на това, което наистина се случва на мястото, където се създава стойността - обикновено известно като gemba walk[1];
- подобряване на процесите, чрез които продуктите и услугите се създават и доставят;
- развитие и овластяване на хората чрез решаване на проблеми и коучинг;
- разработване на лидери и ефективна система за управление.

В същото време Lean не е просто поредица от стъпки, а по-скоро приложна философия на работа. (M. Robinson, St. Yorkstone, 2014) Идеята е, че не е достатъчно да се приложат формално предписаните етапи в технологията на Lean. Необходимо е те да бъдат осъзнати и припознати като необходими и най-важни, за да се подобрят процесите и да се удовлетворят по-ефикасно потребителите. Сами по себе си етапите или стъпките не са някакъв революционен подход, който автоматично да даде резултати. Значимостта на промяната се постига както на индивидуално, така и на групово и институционално ниво. На индивидуално - чрез мотивирано и отговорно отношение на участниците в процеса, които са всеотдайни, защото вярват в своята мисия и поставят клиента в нейната сърцевина. На институционално – тъй като служителите действат като екип и работят в мрежа, така че промяната да е системна, а не епизодична или частична.

3. Етапи на прилагане на подхода Lean във висшите училища

В съвременния смисъл на понятието Lean е начин за работа, при който получаваме по-добри резултати, но с по-малко време, усилия, ресурси и енергия. Според Joanna Hughes, Lean е бизнес подход, който може да помогне на висшите училища (Hughes, 2019) поне в две посоки:

- да се съсредоточат върху създаването на стойност;
- да постигнат по-висока ефективност на управлението.

В университета Сейнт Андрюс, Шотландия, подходът Lean е приложен в пет отделни етапа в продължение на три години (M. Robinson, St. Yorkstone, 2014). Те са, както следва:

[1] Разходката Gemba (Gemba Walk) е съществена част от философията на Lean. Целта е мениджърите и ръководителите да наблюдават (буквално) реалния работен процес, да се ангажират със служителите, да придобият знания за работния процес и да проучат възможностите за непрекъснато подобрение. За повече информация: Gemba walk https://kanbanize.com/lean-management/improvement/gemba-walk/

Етап 1. Определяне на стойността за клиентите

Терминът „клиенти“ не е най-подходящият в случая, затова в университета Сейнт Андрюс е направена специална уговорка за това кои са клиентите, т.е. потребителите на услуги в широкия смисъл. При висшите училища това са не само студенти, но и техните семейства, бъдещите работодатели, а също и бизнесът като потребител на резултатите от научните изследвания и активен участник в тях, регионалните и местни власти, обществото като цяло.

Измеренията на стойността за потребителите са много и понякога стават обект на спорове, противоречия и дискусии. (Hughes, 2019) Това, което е ценно за един студент, може да не е ценно за друг. Възприятието за стойност на образователните услуги е различно и няма как да се вкара в един единствен модел (шаблон). За едни студенти редовното обучение е с по-голяма стойност, за други дистанционната форма е предпочитана. Освен това студентите оценяват стойността не само по програмите за обучение, но и по процедурите за кандидатстване, студентския живот, алумни възможностите (мрежи от възпитаници, годишни срещи, репутация на завършили и др.) Потребителите на кадри могат да искат да наемат служители с повече технически умения или, напротив, да търсят млади хора с меки умения, с креативно мислене.

Изследователи от Lean института наричат методологията “all inclusive,”. (Lean Institute, 2019) Идеята е, че в ползите за организацията идват от всички – преподаватели и изследователи, служители, потребители на образователните и изследователски продукти и услуги, доставчици и т.н. Те всички участват в една или друга степен в процеса на производство и респективно – на иновации. В този смисъл първият етап е ключов за целия процес.

Етап 2. Картографиране на потока на стойността

Картографирането е добре известен, помощен инструмент, чрез който се визуализира потокът на създаване и добавяне на стойност в организацията. Така конкретните стъпки стават по-ясни за всички – мениджъри и изпълнители на процеса. Ако организацията не е готова да инвестира в подробното описание на процесите чрез подходящ софтуер, може да се приложи физическо картографиране на ключови процеси и потоци в неформална групова обстановка,.

Картографирането дава е възможност да се подчертаят всички пропуски и дефекти в процеса, които могат да навредят на начина, по който студентът трупа опит. В контекста на висшето образование това може да варира от анализиране на процеси на високо ниво (как става набирането на преподаватели, как се поддържа тяхната квалификация,

как се мотивират да разработват качествени научни изследвания и т.н.) до анализ на ниско ниво (например намалява ли времето за обслужване на един студент във фронт офиса).

Етап 3. Очертаване на процесите по нов начин

Когато имаме ясен поглед върху това как протичат операциите или целият процес и сме го открили пропуските, можем да дефинираме какво в този процес може да се подобри.

Обикновено първата стъпка е да се открият неефективни операции, или такива, които са твърде трудни, сложни за изпълнение и създават напрежение. Те са отпадъкът, който следва да се изчисти или да се опрости, за да протича процеса по-гладко. Такива са например дублиране на работа, ненужни телефонни обаждания и имейли, грешки и дори стрес.

Въпросите, на които се търси отговор на този етап са:

Как всеки оценява работните процеси, които извършва? Има ли забавяния и какво ги причинява? Има ли стъпки, които причиняват ненужен стрес на екипа, стрес, който може да повлияе на създаването на стойност в други, последващи процеси?

Според екипа от университета Сейнт Андрюс, разговорите за това какво е излишно или неефективно трябва да се провеждат открито, за да се насърчава собствеността върху процеса, ангажираността на участниците в него, както и да се получи обратна връзка, с оглед на това да се преначертае процеса наново, когато това е необходимо.

Етап 4. Въвеждане на промени, инспирирани от изискванията от потребителите (студентите и/или други ключови заинтересовани страни).

Премахването на неефективните операции е ключово за философията на Lean мениджмънта. Принципът „точно навреме“, разработен в Тойота в средата на 20 век е първата итерация. Днес тя е развита в: доставка на правилното нещо с добро качество и в подходящо количество, в подходящо време и на подходящо място (M. Robinson, St. Yorkstone, 2014).

Водещо в този етап е центрираното около студента обучение. Това означава например да се променят традиционните бюрократични административни услуги, като се въведат електронни такива, да се направят гъвкави графици, съобразени с нуждите на потребителите и т.н. Тук следва все пак да се вземат предвид и ограниченията в ресурсите на отделните служби, катедри или факултети.

Етап 5. Непрекъснат стремеж към подобряване

Винаги нещо може да се подобри. Това е водещ Lean принцип и той се е доказал в практиката на много организации. Lean управлението

е цикличен процес. В момента, в който приключи, започва отново с нови идеи за подобрения.

Инструментите за реализиране на този принцип в университета Сейнт Андрюс са срещи три месеца след промяната. По този начин се осъществява обратна връзка от колегите и от студентите и се дискутират ползите от нововъведенията и тяхната ефективност.

4. Други практики

Интересна е и практиката на университетът в Оклахома. Там Lean методологията се прилага след като се установява, че бюджетът намалява, финансирането не е достатъчно за покриване на задължителните увеличения на разходите, административните процеси са тромави и остарели, служителите са недоволни и като цяло продуктивността им е ниска. (Moore, M., Nash, M., Henderson K., 2007)

Методологията е приложена в 4 етапа (Dragomir Cristina, Surugiu Felicia, 2012):

Етап 1: Идентифициране на възможностите. Университетът наема специализирана в Lean консултантска компания, която изследва проблемите и възможностите чрез диагностика в цялата организация. Създаден е офис за усъвършенстване на процесите с мениджър, който надзирава процесите на Lean, осигурява по-задълбочен контрол върху миналите Lean процеси и планирането на бъдещи инициативи на Lean.

Въвеждането на Lean започва с провеждането на информационни срещи, на които присъстват всички служители от административната поддръжка, за да се предоставят кратък преглед на предимствата на Lean и да се обяснят стъпките, необходими за постигане на културни промени.

На първа стъпка е създаден списък с приоритети въз основа на проучвания в целия кампус, отчитащи проблеми, възможности и области, в които са необходими незабавни действия за подобряване на обслужването на клиентите.

Етап 2: Дизайн на решения. Проектират се изменения, като те се отнасят до разработване на карти на промените, подробно планиране и обучение на служители.

Проведено е Lean обучение на целия административен персонал за картографиране на стойност на процесите. Обучението е фокусирано върху това как Lean може да се използва в административни, обслуж-

ващи и поддръжка процеси, а участниците в семинара създават актуална карта на състоянието и бъдеща карта на състоянието с приоритетни промени, за да визуално илюстрират процеса.

Етап 3: Изпълнение.

Административните отдели внедряват промени в процеса, който изпълняват въз основа на картите, направени на стъпка втора. На служителите в процеса са обяснени извършваните промени и ефектите от тях. Провеждат се т.нар. kaizen събития, на които се демонстрират тези промени и постепенно екипите разширяват своето разбиране и увереност, че могат да се справят и че резултатите ще са по-добри. Важна част е разработването на индикатори за измерване на подобренията.

Етап 4: Непрекъснато усъвършенстване. Наблюдаване на ефективността след приключване на проектите.

На практика това не е заключителен етап, а перманентен процес, при който продължава търсенето на нови начини за подобряване на работния процес и премахване на неефективните операции.

Всички изследователи обаче обръщат внимание на това, че стъпките, технологията на прилагане на Lean е само едната страна на медала. Другата е културата, разбирането за начин на работа като философия, като комбинация от принципи, които се приемат и прилагат от всички като значими и релевантни към тяхната работа. Това е и най-голямата бариера пред прилагането на Lean методологията. Ето защо дори и в развитите университети тя се прилага бавно, постепенно, тъй като хората се нуждаят от време, за да разберат връзките и смисъла на необходимостта от промени (Russell Group, н.д.).

Lean предоставя уникална възможност за постигане на синергетичен ефект, но изисква наличие на критична маса от хора, които да приемат принципите. Това, че има много разработки по темата не е достатъчно. Повечето хора биха приели идеята за добра, но смятат, че не се отнася до тях. Необходима им е помощ – както от ръководството така и от консултанти, за да се внедри успешно. (Lean Enterprise Institute)

Вместо заключение

Като цяло Lean принципите могат да бъдат използвани за стимулиране на иновациите и подобряването на процесите в университетите по най-различни начини – от промяна на най-високо ниво до ежедневно подобрение на микро ниво.

Lean мениджмънтът може да се разглежда и като философия, чрез която да се решават проблемите ежедневно. Той може да е нов начин на мислене за това как да работи университетът и екипите в него, като се правят непрекъснати подобрения, които са интегрирани помежду си и водят до създаване на стойност. От това печелят както бенефициентите на подобрението (най-вече студентите), така и служителите и преподавателите в него, и университетът като цяло. В този смисъл това е Win-Win-Win стратегия (Balzer, 2016), от която всички печелят.

Lean е промяна с дългосрочен ефект. Тя обаче трябва да стартира внимателно, с малки стъпки, които постепенно да увличат участниците. При това промяната трябва да се инициира от ръководството и то да е убедено в нейната необходимост. По този начин се дава подходящ „тон на върха“ и не само се предоставя зелена светлина, но се стимулира и мотивира персонала да участва пряко в промените.

Lean изисква да се мисли едновременно и за процесите и за хората. То е нещо като движеща се цел. Ако днес проблемите са били едни, след 6 месеца или една година вече са други и това е особено релевантно за висшето образование в България. Фокусът върху промените и стремежът към непрекъснато подобрение (на процесите), но инициран съвместно със служителите (с хората, които движат тези процеси), е ключът на Lean.

Bibliography

Balzer, B. (2016). What is Lean Higher Education? *Lean Higher Education Seminar, ODHE Efficiency Advisory Committee Meeting, November 14, 2016,*. Retrieved from https://www.ohiohighered.org/sites/ohiohighered.org/files/uploads/affordability-efficiency/Balzer_Lean-Higher-Educat

Dragomir Cristina, Surugiu Felicia. (2012). Implementing Lean in higher education university. *Constanta Maritime University Annals, Constanta Maritime University, vol. 18(2)*, pages 279-282.

Hughes, J. (2019). A beginner's guide to lean management in higher education. (K. A. Solutions, Compiler) Retrieved from https://www.keystoneacademic.com/news/lean-management-in-higher-education

Lean Enterprise Institute. (n.d.). Retrieved from A brief history of Lean: https://www.lean.org/whatslean/history.cfm

Lean Institute. (2019). Bulgaria. Retrieved from https://leaninstitute.bg/en/understand-lean/

M. Robinson, St. Yorkstone. (2014). Becoming a Lean University: The Case of the University of St Andrews. *Leadership and Governance in Higher Education, Volume No. 1*.

Moore, M., Nash, M., Henderson K. (2007). Becoming a Lean University. University of Central Oklahoma. Retrieved from http://www.sacubo.org/docs/bestpractices/2007/UnivofCentralOkla-LeanUniversity.pdf

Russell Group. (n.d.). Retrieved from http://www.russellgroup.ac.uk/home/