



ВАРНЕНСКИ  
СВОБОДЕН  
УНИВЕРСИТЕТ  
„ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР“

# **СТРАТЕГИЯ**

## **за развитието**

### **на Варненския свободен университет**

### **през периода 2018 – 2022 година**

\* Настоящата стратегията за развитие на ВСУ през периода 2018 - 2022 година е приета с решение на Настоятелството на ВСУ – Протокол №3 от 10 декември 2018 г.

\*\* Срокът на действие на същата е удължен до 31 декември 2025 г. с решение на Настоятелството на ВСУ (Протокол №1 от 3 май 2023 г.

**Варна**  
**2018**

# СЪДЪРЖАНИЕ

ИНДЕКС НА ГРАФИКИТЕ .....	3
ЦЕЛИ И ОБХВАТ НА СТРАТЕГИЯТА.....	5
ОБЗОР НА ПАЗАРА .....	9
1. ПАЗАР ЗА ОБРАЗОВАНИЕ В БЪЛГАРИЯ.....	9
2. ТЕНДЕНЦИИ НА МЕЖДУНАРОДНИЯ ПАЗАР ЗА ВИШЕ ОБРАЗОВАНИЕ .....	20
3. ОБОБЩЕНИЕ НА ПАЗАРНИТЕ ТЕНДЕНЦИИ .....	32
СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА ВСУ ПРЕЗ ПЕРИОДА 2018–2022 г. И СТРАТЕГИЧЕСКИ ОРИЕНТИРИ ПО ОБЛАСТИ .....	37
1. АКАДЕМИЧНА ДЕЙНОСТ.....	41
2. НАУЧНОИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА И РАЗВОЙНА ДЕЙНОСТ .....	51
3. УПРАВЛЕНИЕ И СТОПАНСКА ДЕЙНОСТ .....	57
4. ИНВЕСТИЦИОННА ДЕЙНОСТ .....	62
5. СОЦИАЛНО-ОБЩЕСТВЕНА ДЕЙНОСТ.....	65

## Индекс на графиките

Графика 1: ДЕМОГРАФСКИ ДАННИ ЗА ПОТЕНЦИАЛНИТЕ КАНДИДАТ-СТУДЕНТИ В БЪЛГАРИЯ.....	10
Графика 2: ДАННИ ЗА ПАЗАРА ЗА ВИШЕ ОБРАЗОВАНИЕ В БЪЛГАРИЯ .....	11
Графика 3: БРОЙ СТУДЕНТИ В БЪЛГАРИЯ И ДЯЛ НА ЧАСТНИТЕ ВИСШИ УЧИЛИЩА.....	13
Графика 4: БРОЙ СТУДЕНТИ В БЪЛГАРИЯ ПО НАЦИОНАЛНОСТ .....	14
Графика 5: БРОЙ СТУДЕНТИ В ЧАСТНИ ВИСШИ УЧИЛИЩА В БЪЛГАРИЯ ПО НАЦИОНАЛНОСТ .....	15
Графика 6: БРОЙ И ДЯЛ СТУДЕНТИ В БАКАЛАВЪРСКИ И МАГИСТЪРСКИ СПЕЦИАЛНОСТИ, ПО ФОРМА НА ОБУЧЕНИЕ .....	16
Графика 7: ДЯЛ НА СТУДЕНТИТЕ, УЧЕЩИ В ЗАПАДНА ЕВРОПА И САЩ, ОТ ОБЩИЯ БРОЙ СТУДЕНТИ В ДАДЕНА ДЪРЖАВА, 2017 .....	17
Графика 8: ДЯЛ НА ЧАСТНОТО ОБРАЗОВАНИЕ В БЪЛГАРИЯ, ПО НИВО НА ОБРАЗОВАНИЕ .....	18
Графика 9: РАЗХОДИ ЗА ЧАСТНО ОБРАЗОВАНИЕ В БЪЛГАРИЯ, ПО НИВО НА ОБРАЗОВАНИЕ, 2005 - 2010 Г. (ОЧАКВАМЕ ДАННИ ОТ НСИ ЗА АКТУАЛИЗАЦИЯ) .....	19
Графика 10: МОБИЛНИ СТУДЕНТИ .....	21
Графика 11: ДЯЛ НА МОБИЛНИТЕ СТУДЕНТИ, УЧЕЩИ В ДРУГА ДЪРЖАВА В РОДНИЯ ИМ РЕГИОН/СУБРЕГИОН, 2017 Г. ....	21
Графика 12: ОСНОВНИ ИЗТОЧНИЦИ НА МЕЖДУНАРОДНО МОБИЛНИ СТУДЕНТИ КЪМ 2020 Г. – КЛЮЧОВИ ДЪРЖАВИ .....	22
Графика 13: СЪОТНОШЕНИЕ БРОЙ СТУДЕНТИ НА ЕДИН ПРЕПОДАВАТЕЛ НА КЛЮЧОВИ ГЛОБАЛНИ ПАЗАРИ, 2016 Г. ....	24
Графика 14: БРОЙ ЛИЦА, ЗАПИСАНИ ЗА ВИШЕ ОБРАЗОВАНИЕ, ОБЩО В СВЕТА, 1991-2016 Г. ....	25
Графика 15: ОБЩ БРОЙ ЛИЦА, ЗАПИСАНИ ЗА ВИШЕ ОБРАЗОВАНИЕ, КАТО % ОТ НАСЕЛЕНИЕТО В СТУДЕНТСКА ВЪЗРАСТ, ПО ДЪРЖАВА, 2000–2017 Г. ....	26

<b>ГРАФИКА 16: ОБЩ БРОЙ ЛИЦА, ЗАПИСАНИ ЗА ВИСШЕ ОБРАЗОВАНИЕ, КАТО % ОТ НАСЕЛЕНИЕТО В СТУДЕНТСКА ВЪЗРАСТ, ПО РЕГИОН, 2000-2017 г.....</b>	<b>27</b>
<b>ГРАФИКА 17: ВИСШЕ ОБРАЗОВАНИЕ, ДЯЛ ЗАПИСАНИ В ЧАСТНИ ВИСШИ УЧИЛИЩА, 2017 г. ....</b>	<b>28</b>
<b>ГРАФИКА 18: КАЧЕСТВО НА НАУЧНОИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИТЕ ИНСТИТУЦИИ ПО ДЪРЖАВИ 2008-2016 г. ....</b>	<b>32</b>

## ЦЕЛИ И ОБХВАТ НА СТРАТЕГИЯТА

**Стратегия 2018 – 2022** представя основните насоки за развитие на Варненския свободен университет „Черноризец Храбър“ и неговото академично поведение в **реалностите и предизвикателствата на един сложен период**, белязан с последиците на развилите се в глобален мащаб и мултиплицирали въздействието си кризи – финансова, икономическа, демографска и криза на международните отношения. Това извежда на преден план редица **фактори и рискове**, които оказват сериозно влияние, както върху тенденциите за растеж на системата за висше образование, така и върху нейните геополитически специфики.

Разглежданият период съвпада със старта на **Четвъртата индустриална революция**, която на свой ред генерира **динамичен процес на революционни промени в организацията на общественото производството и на бизнес моделите**. Като следствие от това, в процес на изграждане е нова образователна, научна и иновационна екосистема. Новата визия на ЕС за науката и образованието поставя акцент върху прехода от трансфер на знание към отворена наука и отворени иновации, към създаване на единно цифрово пространство и на мрежи от дигитални хъбове. Това извежда на преден план **нови фактори и индикатори за конкурентоспособност** на университетите, които стават приоритети на стратегическото им развитие.

Настоящият анализ избягва детайлното представяне на състоянието и тенденциите в развитието на отделните елементи на средата – геополитики, икономика, социални аспекти и т.н.-, а поставя акцент върху разглеждането им като **контекст на състоянието и факторно предопределените трендове на самата система на висшето образование и в частност мястото на частното висше образование в нея**.

Става дума за натрупани с години кризисни ситуации в ключови сфери на обществото, с които висшето образование и науката се намират в органично взаимодействие. В хода на разработването на Стратегията бяха идентифицирани следните макросоциални и макроикономически рискове от този характер:

## 1. Демографската криза

В близките години предлагането на труд ще продължи да бъде предопределяно от негативни демографски тенденции. В средносрочен план ще останат устойчиви тенденциите за намаляване на относителния дял на населението в трудоспособна възраст, изтичане на младежка и висококвалифицирана работна ръка. Налице са тревожни тенденции образованието – и особено висшето – да се “свива” по мащабите на демографския ръст. Произтичащи от това са ограничаване на възможностите за постъпване на работа поради заети места от възрастното население и растяща младежка безработица и емиграция и т.н.

## 2. Диспропорциите на пазара на труда

В периода на финансово-икономическата криза конфигурацията и структурата на пазара на труда в България се промениха в крайно неблагоприятна посока. От една страна, наблюдава се застрашително по размери свиване на търсенето на работна сила поради резкия спад на деловата активност – главно в реалния сектор. Същевременно повечето малки и средни предприятия (МСП), които доминират в българската икономика, не са с високотехнологичен профил и не търсят активно млади специалисти с академично образование. Появиха се **трайни вътрешни диспропорции в националния и регионалните пазари на труда**. Безработицата от циклична се превърна в устойчиво структурно явление, чието преодоляване изисква специални усилия и достатъчно технологично време за промени. Младежката безработица се очертава като най-острия проблем, защото намали перспективите за успешен старт в професионалната кариера на завършващите студенти и випускниците от професионалните училища.

Проблемът не е само в обезпокоителното количествено намаляване на младите българи, намиращи работа в родината, а и в ширещата се демотивация сред младото поколение за заетост за важни сфери от икономиката на страната. Вторичният трудов пазар не е и не може да бъде заместител на първичния, третичният трудов пазар – в т.нар. неформална икономика, привлича немалко млади хора, част от тях още от студентската скамейка; но заетостта в този сегмент създава нестандартна трудова култура и мотивация за реализация, базирана на отклонения от правните норми и социалните стандарти, характерни за Европа и социалните държави.

Всичко това показва, че проблемът за разминаването между подготвяните кадри в системата на висшето образование и търсенето на работна сила не е едностранен.

Значителен дял от работните места в кризисния български трудов пазар са предимно с ниско качество и силно подценено заплащане.

### **3. Обезценяването на труда и хроничните финансови дефицити**

В продължение на две десетилетия в България се наложи доктрината за изкуствено (централизирано) поддържане на ниско равнище на заплатите – като предпоставка за финансова стабилност в условията на Валутен борд и като фактор за привличане на чуждестранни инвестиции. Потенциалът, заложен в тази концепция, вече се изчерпи. Нейното запазване като крайъгълен камък на българската политика по доходите и публичните финанси оказва контрапродуктивно въздействие:

**4. Хроничното недофинансиране на висшето образование и науката** – за България тази политика се превърна в идеологема, в стереотип при оценките и формирането на отношението на управляващите държавни органи към този сектор;

– ниското заплащане демотивира младите специалисти, защото автоматично ги превръща в работещи бедни, със силно стеснени перспективи за израстване в служебната и подоходната йерархия;

**5. Социокултурен контекст** на развитието на висшето образование в страната

Социокултурният аспект на анализа е построен върху четири елемента, имащи пряко отношение към образованието:

1. качество на живот;
2. безработица;
3. социално разслояване;
4. ценностни нагласи и очаквания на хората.

От тях се налагат следните изводи:

- ✓ България продължава да бъде в групата **на най-бедните в Европа** държави;
- ✓ грижата за оцеляване ще увеличи дела на хората със **спадаци шансове за получаване на образование** и задоволяване на други групи културни потребности;

- ✓ доминиращо и през следващия период ще остане **имущественото и финансово разслояване** на обществото. Тази диференциация ще се прояви и в разходите, които домакинствата са склонни да направят за образование и култура;
- ✓ **безработицата** ще бъде с подчертано структурен и технологичен характер. Продължителността на престоя на пазара на труда ще се влияе особено силно от характера на образованието и професионалната пригодност на търсещите работа;
- ✓ **Шансът на висшето образование е да защити своята конкурентоспособност в глобален мащаб**, като привлече вниманието на потребители от други страни и обогати менюто на предлаганите образователни услуги. Най-позитивен елемент на средата остава съхраненото доверие на българина в образователната ни система, оптимизмът по отношение на бъдещето на учебните заведения и непосредствената връзка между образование и самочувствие. Този шанс може да бъде оползотворен, ако висшето образование стане не самоцел, а средство за постигане на успех в живота. В основата на мисията на университета следва да стои отговорността за перфектна професионална подготовка и стабилни практически умения.

#### **Целите на стратегията са:**

- В контекста на анализа на средата да се идентифицират значимите за сферата на висшето образование фактори, трендовете им за периода и очакваните въздействия върху мисията, целите и факторите за успех на ВСУ;
- Да се осмислят възможните алтернативи и подходи за адаптиране на университета към предизвикателствата на средата;
- Да се генерират нови идеи за управление на риска с оглед устойчиво развитие на университета и утвърждаване на уникалната му академична идентичност;
- Да се гарантира приемственост и последователност в стратегическия мениджмънт и дейностите за осъществяване на заявената пред обществото мисия.
- Да се даде публичност и гласност на дейността на ВСУ като активен субект на обществото и се представят новата му визия и парадигма пред заинтересованата публика.



## ОБЗОР НА ПАЗАРА

---

Демографската ситуация в България и ценовата конкуренция с държавните училища предполагат, че възможностите за растеж на частните образователни институции могат да дойдат от повишено качество на обучение, програми за учене през целия живот, привличане на повече чуждестранни студенти и предлагане на образователни програми в локации, различни от България.

---

### 1. Пазар за образование в България

Частното висше образование в България е вече утвърден сектор, тъй като първите частни институции се появяват преди повече от 25 години, веднага след края на комунистическия режим през 1989 година. Следващите секции представят данни за пазара за образование в България и описват тенденциите, които протичат на него.

#### 1.1. Демографски данни

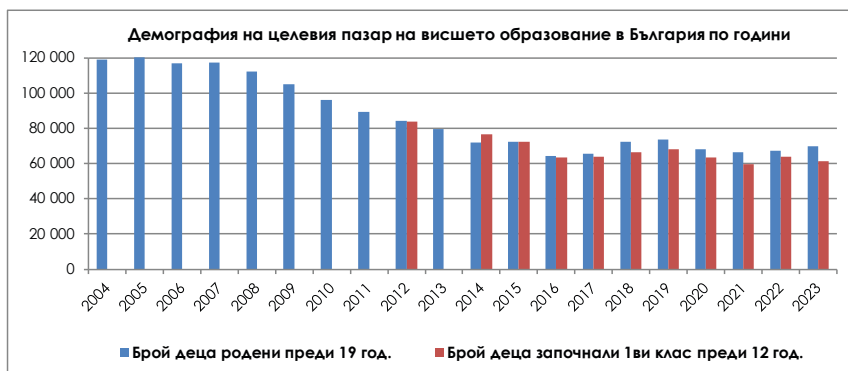
Подобно на останалата част от Европа, последните две десетилетия в България се характеризират с намаляване на раждаемостта и застаряване на населението. Това се подсилва и от процеса на емиграция, който се наблюдава в целия източноевропейски регион.

Тези демографски тенденции са илюстрирани на следващата графика от гледната точка на висшето образование. Графиката представя приблизителни данни за размера на потенциалната група лица, които ще бъдат на кандидатстудентска възраст в съответната година.

Графиката показва броя на новородените и броя на първокласниците, компенсирани с 19 и 12 години съответно. Например, за 2018/19 учебна година графиката илюстрира, че е имало около 72 000 души, родени през 1999 г., т.е. достигнали 19-годишна възраст през 2018 г. и потенциални кандидат-студенти. По същия начин от графиката се вижда, че броят на децата, които са започнали първи клас преди 12 години (т.е. през 2006 г.), е в рамките на 66 500. Това е един приблизителен индикатор за броя ученици, които се очаква да завършат средно образование през 2018 година. Разбира се, тези показатели не вземат предвид фактори като желание за получаване на висше об-

разование, смъртност, емиграция и отпадане от училище, но въпреки това са от полза за оформяне на общата демографска картина в България и нейното въздействие върху висшето образование.

**Графика 1: Демографски данни за потенциалните кандидат-студенти в България**



*Източник: Национален статистически институт (раждаемост); медиуми (първокласници)*

Графиката илюстрира значителния спад на броя на хората на кандидатстудентска възраст за периода от 2007-2017 г., който надвишава 40%. Тази динамика е съществен фактор, влияещ върху броя на кандидат-студентите и приема на нови студенти във ВСУ през последните години.

В бъдеще броят на потенциалните кандидат-студенти се очаква да се стабилизира през 2016–17 г. и да регистрира лек ръст, започващ през 2018 г., оставайки в рамките на 60–65 хил. годишно за периода 2018–2023 г.

## 1.2. Пазар за висше образование

Следващата таблица представя някои от основните показатели на пазара за висше образование в България. След таблицата са изложени коментари на данните и описание на основните тенденции на пазара.

Графика 2: Данни за пазара за висше образование в България

Типове Висши Учебни Заведения	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
<b>Общо Висши Учебни Заведения</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>54</b>
Самостоятелни колежи	8	8	8	8	4	4
Университети и специализирани висши училища	45	45	45	46	50	50
<b>Общо Частни Висши Учебни Заведения</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>
Самостоятелни колежи	7	7	7	7	4	4
Университети и специализирани висши училища	9	9	9	10	13	13
<b>Студенти по Ниво на Образование</b>						
<b>Общо Студенти във Висши Учебни Заведения</b>	<b>280 292</b>	<b>278 588</b>	<b>277 239</b>	<b>272 336</b>	<b>259 957</b>	<b>243 199</b>
Професионален бакалавър	16 210	14 688	15 072	15 244	11 619	10 335
Бакалавър	184 069	180 949	176 344	171 458	166 746	155 237
Магистър	80 013	82 951	85 823	85 634	81 592	77 627
<b>Общо Студенти в Частни Висши Учебни Заведения</b>	<b>52 586</b>	<b>49 741</b>	<b>46 220</b>	<b>42 658</b>	<b>37 992</b>	<b>33 714</b>
Професионален бакалавър	7 727	7 076	7 153	7 097	3 354	2 375
Бакалавър	34 720	31 359	27 535	25 143	24 794	22 303
Магистър	10 139	11 306	11 532	10 418	9 844	9 036
Студенти в частни ВУЗ като % от всички	18,8%	17,9%	16,7%	15,7%	14,6%	13,9%
<b>Студенти по Националност</b>						
<b>Общо Студенти във Висши Учебни Заведения</b>	<b>280 292</b>	<b>278 588</b>	<b>277 239</b>	<b>272 336</b>	<b>259 957</b>	<b>243 199</b>
Български студенти	269 213	267 208	266 209	260 832	248 341	230 029
Чуждестранни студенти	11 079	11 380	11 030	11 504	11 616	13 170
Чуждестранни студенти като % от всички	4,0%	4,1%	4,0%	4,2%	4,5%	5,4%
<b>Общо Студенти в Частни Висши Учебни Заведения</b>	<b>52 586</b>	<b>49 741</b>	<b>46 220</b>	<b>42 658</b>	<b>37 992</b>	<b>33 714</b>
Български студенти	51 273	48 239	44 806	41 214	36 768	32 508
Чуждестранни студенти	1 313	1 502	1 414	1 444	1 224	1 206
Чуждестранни студенти в частни ВУЗ като % от всички	2,5%	3,0%	3,1%	3,4%	3,2%	3,6%

Източник: Национален статистически институт

🌐 През последните шест години в България е била създадена само една нова институция за висше образование, която е с частна собственост.

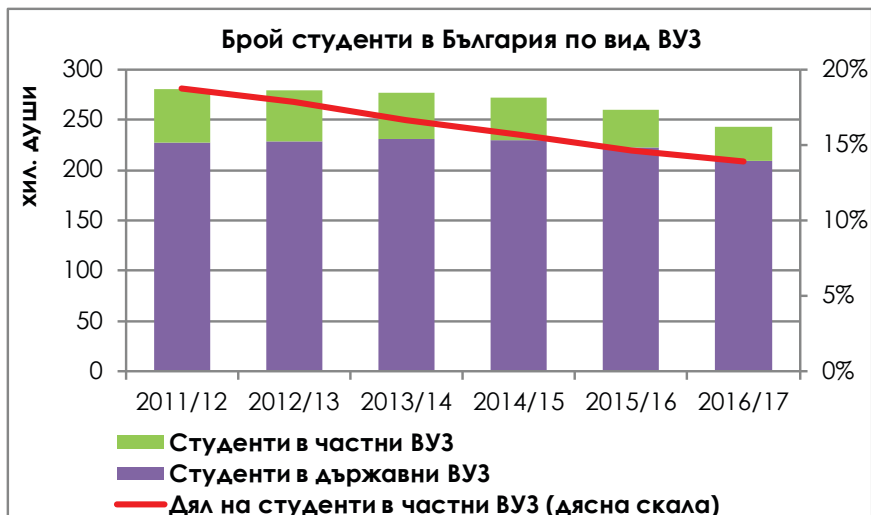
🌐 През периода четири самостоятелни колежа са трансформирани в университети, което се отразява в общия брой студенти в тези видове институции.

🌐 През последните години общият брой нови студенти, които висшите училища в България могат да приемат, според определените бройки от Министерския съвет, съществено надвишава общия брой на учениците, завършващи средно образование през съответната година. Например, за 2017/2018 учебна година определеният годишен прием след средно образование е бил 55 977, докато броят на завършилите средно образование, по данни на НСИ, е бил около 45 000. Това означава, че се наблюдава висок процент на прием (acceptance rate) както в държавните, така и в частните училища.

🌐 Горният факт означава, че в много институции и специалности липсва конкуренция между кандидат-студентите. Често както държавните, така и частните висши училища, не могат да привлекат достатъчно кандидати за запълване на определения им капацитет, особено що се отнася до специалности с по-слабо търсене. Освен това държавните училища са мотивирани да запишат колкото се може повече студенти, за да увеличат максимално своите държавни субсидии, които пряко зависят от броя на записаните студенти. В резултат на това, критериите за прием във висшите училища и университетите стават все по-компромисни.

🌐 Както показва графика №3, общият брой студенти в България достига пик в периода 2009-2011 г., след което започва постепенно да спада, общо с около 13% за периода. Броят на студентите в частни институции следва същата посока на движение, но регистрира доста по-съществен спад от около 36% за последния шестгодишен период, илюстрирайки тенденцията студентите да предпочитат по-ниска цена на обучение в държавни училища. Тази макроикономическа ситуация влияе и на тенденциите за прием във ВСУ.

Графика 3: Брой студенти в България и дял на частните висши училища



Източник: Национален статистически институт

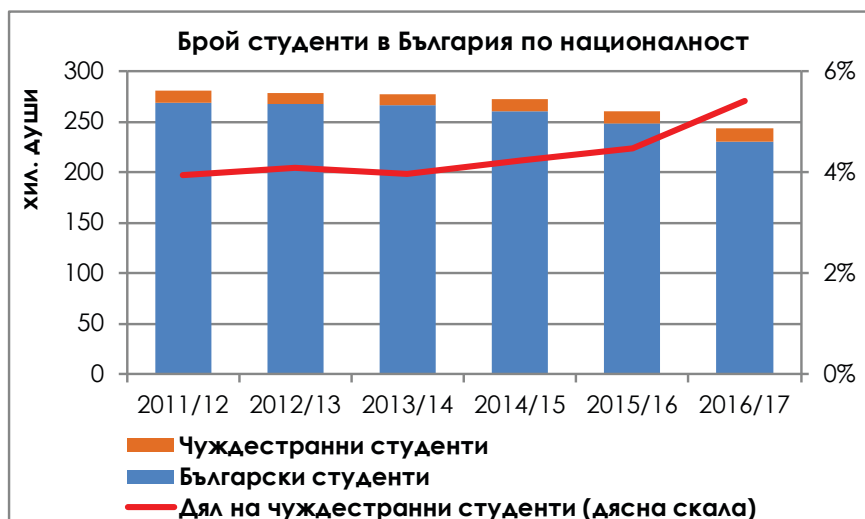
🌐 Частните висши училища като цяло не се свързват автоматично с по-високо качество на образование спрямо държавните училища. Качеството зависи от конкретната институция, областта на обучение и репутацията, изградена през годините.

🌐 Висшето образование в България, особено в държавните училища, обикновено е по-теоретично, отколкото практическо, и се счита донякъде за дистанцирано от реалните потребности на пазара на труда. Общоприето схващане е, че студентите в повечето специалности получават достатъчна теоретична подготовка, но за сметка на това много малка част от знанията и уменията, които се очакват от страна на работодателите и които могат да се прилагат директно на работното място. Едва през последните няколко години висшите училища започват да правят реални опити за по-добро обвързване на обучението с реалните очаквания на работодателите. Подготовката на студентите за реалните нужди на бъдещите им професии е аспект, който предлага много възможности за постигане на конкурентни предимства. Ръководството на ВСУ осъзнава тази необхо-

димост и се стреми да я превърне във възможност да утвърди ВСУ като лидер в България в постигането на **оптимален баланс между университетската подготовка и придобиване на практически приложими знания и умения.**

🌐 Броят на **чуждестранните студенти в България** нараства до над 13 000 през последната 2016/17 учебна година, което представлява 5,4% от общия брой на студентите в страната. Следващата графика - №4- илюстрира тези тенденции.

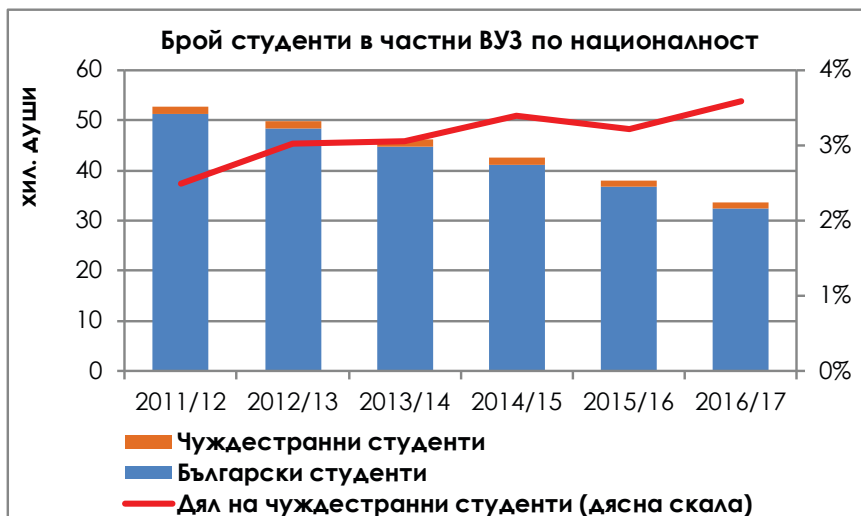
**Графика 4: Брой студенти в България по националност**



Източник: Национален статистически институт

🌐 Както е показано на графика №5, делът на **чуждестранните студенти в частните институции** варира в диапазона 1 200-1 500 или 3-3,5% от общия брой студенти в частни училища. Трябва да се отбележи, че около половината чуждестранни студенти в България са в медицински специалности, които се предлагат само в държавните университети, което обяснява по-високия дял чужди студенти в държавни институции.

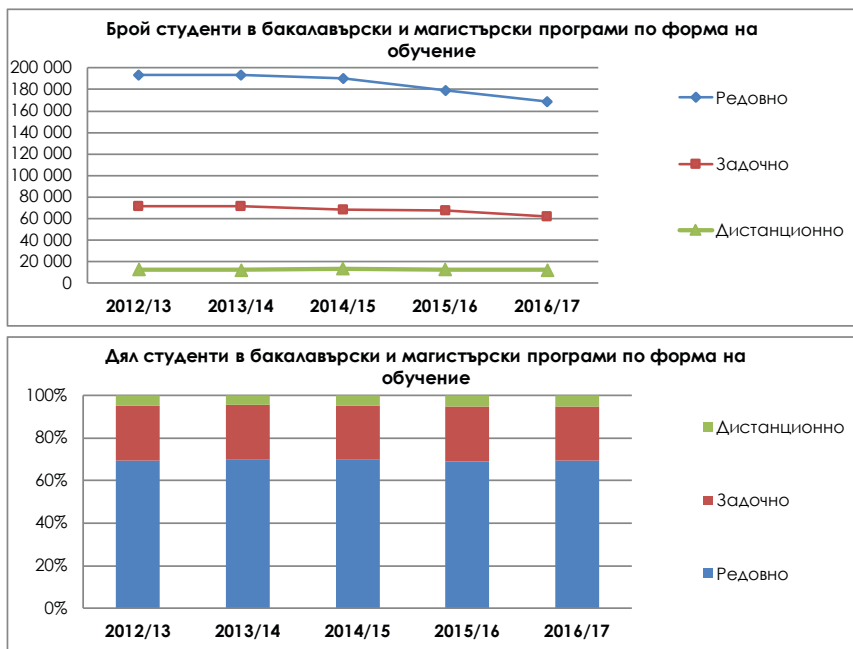
Графика 5: Брой студенти в частни висши училища в България по националност



Източник: Национален статистически институт

🌐 Традиционно студентите в бакалавърски и магистърски специалности предпочитат програми с редовна **форма на обучение**, пред тези с възможности за задочно или дистанционно обучение, както е илюстрирано на графика №6. През учебната 2016/2017 година около 69% от студентите са били записани в специалности с редовно обучение, около 26% в задочни програми и вечерни курсове и 5% са предпочели дистанционно обучение. Същевременно, броят студенти в дистанционно обучение е най-постоянен през годините и не регистрира съществен процентен спад за разлика от другите две форми на обучение. В следващите години може да се очаква бърза промяна на тенденцията в положителна посока.

**Графика 6: Брой и дял студенти в бакалавърски и магистърски специалности, по форма на обучение**



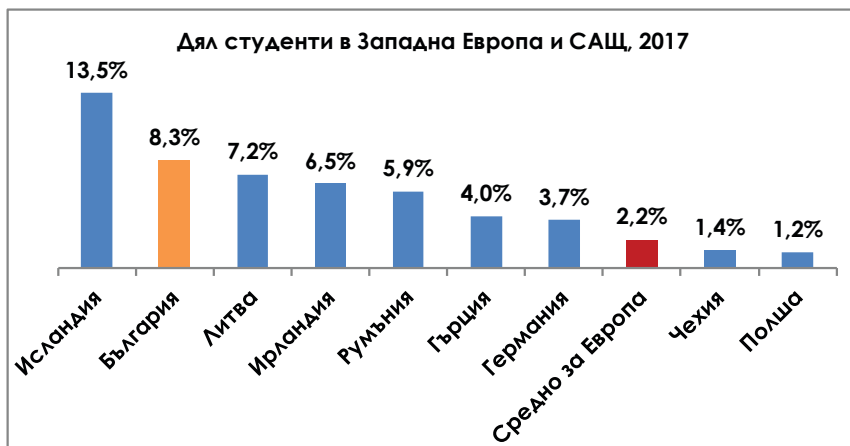
Източник: Национален статистически институт

По данни на НСИ около 20% от общото население на България имат завършено образование за степен бакалавър, както и около 27% от населението в активна трудоспособна възраст (25-64 г.)

Официални данни за броя на българските студенти, които учат в чужбина, не са налични. Повечето източници (включително Статистическият институт на ЮНЕСКО) определят този брой на около 25 000, но някои оценки достигат до 80 000. Следващата графика показва делът на студентите, които учат в страните от Западна Европа и САЩ, по държава, спрямо общия брой студенти в дадената държава. Както се вижда, делът на българските студенти, заминаващи в други страни от ЕС и в САЩ, е много по-висок от средния за ЕС, което нарежда България измежду страните в Европа с най-висок дял на студентите учещи в чужбина.



**Графика 7: Дял на студентите, учеши в Западна Европа и САЩ, от общия брой студенти в дадена държава, 2017**



*Източник: Статистически институт на ЮНЕСКО, СОПТИС анализ*

### **1.3. Дял на частното образование**

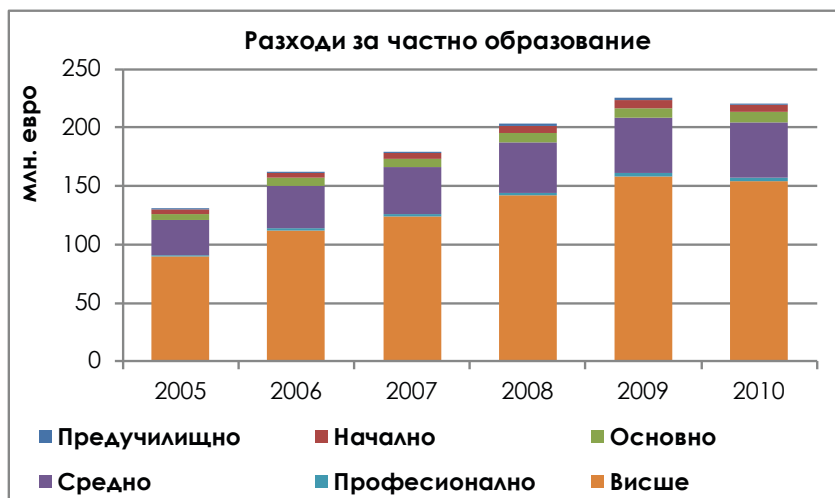
Частното висше образование в България е много по-популярно от частното средно или предучилищно образование. Както е показано в следващата таблица, процентът на студентите в частните висши учебни заведения е няколко пъти по-висок от процента, на учениците, посещаващи частни детски градини, начални, основни и средни училища. Някои от основните причини, обясняващи това са, че образованието до 12-ти клас в държавните училища е напълно безплатно що се отнася до такси за обучение, образованието до 8-ми клас е задължително, а всеки ученик, избрал да учи от 9-ти до 12-ти клас, има гарантирано място.

Графика 8: Дял на частното образование в България, по ниво на образование

	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
<b>Брой деца в детски градини</b>	<b>227 971</b>	<b>235 015</b>	<b>240 622</b>	<b>241 123</b>	<b>232 025</b>	<b>224 380</b>
Деца в частни детски градини като % от всички	0,80%	1,00%	1,13%	1,37%	1,44%	1,71%
<b>Брой ученици в начални училища и гимназии (I-XII клас)</b>	<b>608 805</b>	<b>604 773</b>	<b>606 277</b>	<b>604 481</b>	<b>602 277</b>	<b>605 729</b>
Ученици в частни нач. уч-ща и гимназии като % от всички	1,03%	1,08%	1,06%	1,16%	1,26%	1,40%
<b>Брой студенти във Висши Учебни Заведения</b>	<b>280 292</b>	<b>278 588</b>	<b>277 239</b>	<b>272 336</b>	<b>259 957</b>	<b>243 199</b>
Ученици в частни ВУЗ като % от всички	18,8%	17,9%	16,7%	15,7%	14,6%	13,9%

В резултат на това разходите за частно висше образование съставляват по-голямата част от общите разходи на частно образование в България. През 2010 г., последната година, за която е налична официална информация, 70% от общите разходи за частно образование са били изразходвани за висше образование.

**Графика 9: Разходи за частно образование в България, по ниво на образование, 2005 - 2010 г. (очакваме данни от НСИ за актуализация)**



Източник: Национален статистически институт

Както се вижда от графиката, общите разходи за частно висше образование в България са се увеличили значително през периода, което е в съответствие с увеличаването броя на студентите в частните висши училища за същите тези години. Същевременно според НСИ, разходите за частно висше образование през периода представляват около 30% от общите разходи за висше образование в България.

Между 2010 г. и 2014 г. общите разходи за висше образование в България са нараснали с 23% въпреки започналия спад в броя на студентите. Това показва, че към 2014 г. разходите за частно висше образование вероятно са останали поне на нивото си от 2010г.

## **2. Тенденции на международния пазар за висше образование**

В тази секция се прави преглед на основните тенденции на международния пазар за висше образование, с акцент върху тези, които влияят на Варненския свободен университет и са разгледани в стратегията за бъдещо развитие на Университета.

### **2.1. Нарастваща глобализация и интернационализация на висшето образование**

Засилващата се интернационализация на висшето образование включва изграждането на международни учебни програми, повече възможности за обмен и учене в чужбина и увеличаване на капацитета на по-ниска цена. Трансграничното висше образование се подхранва частично от увеличаването на търсенето на висше образование в световен мащаб и се характеризира с повишена мобилност на студентите, курсовете и програмите и по-голяма мобилност на институциите отвъд националните граници.

#### **Увеличена мобилност на студентите**

Мобилността на студентите се е увеличила значително през последните две десетилетия. Според ЮНЕСКО през 2016 г. близо 4,7 милиона студенти са били записани в институции за висше образование извън държавата, чиито граждани са (50% от които от Азия), което е 60% увеличение от 2005 г. насам. Студентите от Централна Азия са пропорционално най-мобилни, като един на всеки 9 от тях учи в чужбина. Тенденцията за обучение в чужбина е вероятно да нараства и в бъдеще. Графиката по-долу показва дела на международно мобилните студенти, по регион.

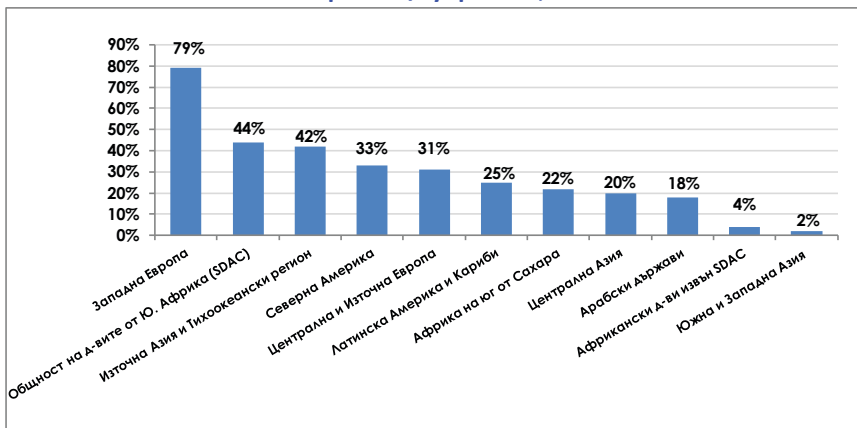
Графика 10: Мобилни студенти



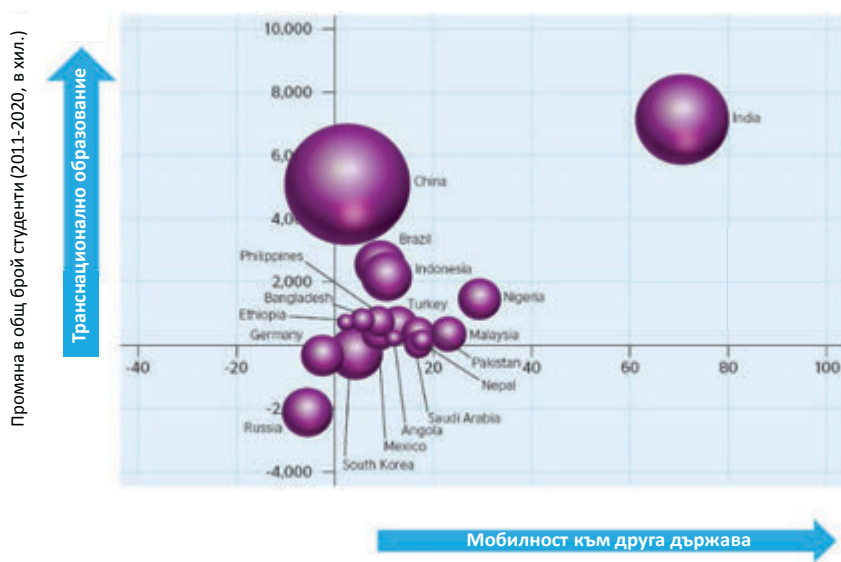
Източник: Статистически институт на ЮНЕСКО, СОПТИС анализ

В глобален мащаб международната студентска мобилност до голяма степен отразява **феномена юг-север**. Мобилността на чуждестранните студенти включва две основни тенденции: навлизане на азиатски студенти в големите академични системи на Северна Америка, Западна Европа и Австралия, както и трансгранична мобилност в рамките на Европейския съюз. Това е илюстрирано на следната диаграма, която показва дела на мобилните студенти, които са учили в друга страна в родния им регион.

Графика 11: Дял на мобилните студенти, учещи в друга държава в родния им регион/субрегион, 2017 г.



Графика 12: Основни източници на международно мобилни студенти към 2020 г. – ключови държави



Промяна в брой студенти мобилни към друга държава (2011-2020, в хил.)

Източник: Oxford Economics

### 🌐 Разлики в достъпа

Според годишния доклад *Education at a Glance*, публикуван през септември 2017 г. от Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР), разликите в достъпа до висше образование остават високи и **се увеличава възможността чуждестранните конкуренти да надделят над слабо финансираните вътрешни системи** за висше образование. Базираното на ИКТ висше образование е вероятно да се превърне в най-значимата движеща сила на трансграничното предлагане на образователни услуги.

Тази информация потвърждава **стратегическия избор на Варненския свободен университет** за привличане на повече чуждестранни студенти чрез насочване към развиващите се пазари с незадоволени образователни потребности в Азия, Африка или Южна Америка. В тези региони развиващите се икономики и големия дял на младото население водят до голям дял (и абсолютен брой) на международно мобил-

ните студенти. ВСУ е в състояние да предложи на тези студенти ценово достъпно и качествено висше образование в Европейския съюз. Освен това ВСУ може да се насочи към тези пазари чрез формиране на академични алианси, които да предлагат програми за обучение на местно ниво и така да се завоюва пазарен дял в определените целеви страни.

### **Интернационализация на институциите за висше образование**

Процесът на интернационализация обхваща и институциите за висше образование. Нововъведенията включват напр. директна доставка на образователни услуги от разстояние, споразумения за партньорство, франчайзинг, продажба на учебни програми и отваряне на филиали. Повечето институции за обучение след средно образование вярват, че трансграничният или международният опит е ценен за студентите в контекста на засилваща се глобализация.

В доклад на Британския съвет от 2016 г. (British Council – The Shape of Global Higher Education: National Policies Framework for International Engagement) се подчертава увеличението в броя на страните, в които стремежът към интернационализация на висшето образование се изразява в приемането на официални **национални стратегии**, стимулиращи интернационализацията. В тези стратегии се залагат реформи, включително и законодателни, които целят повишаване международната конкурентоспособност и привлекателност на местните образователни системи. Проучването посочва Германия и Малайзия като страните, които имат национални стратегии подкрепящи в най-силна степен интернационализацията на местните системи за висше образование.

Със студенти и програми, все по-лесно движещи се през границите, **съпоставимостта** на образователните квалификации също се превръща в ключов международен въпрос.

### **Повишаващо се търсене на преподаватели**

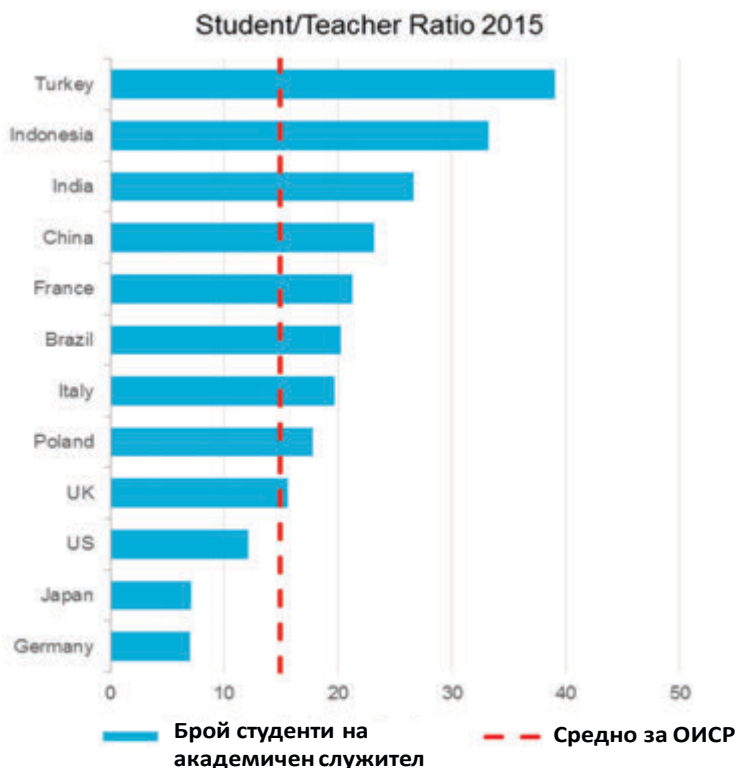
Според изследване публикувано от Евромонитор през 2016 г. (Euromonitor: Global Higher Education – Trends and Prospects) увеличаващият се брой студенти в световен план изпреварва ръста в броя на преподавателите, поради което съотношението „брой студенти на един преподавател“ в световен план също се увеличава.

Необходимостта да се отговори на изискванията за масовост на висшето образование, както е коментирано в следващата секция, е една от причините средната **квалификация на преподавателите** в

много страни да намалее (близо половината от световните университетски преподаватели имат само бакалавърска степен) и броят на преподаватели на непълно работно време да се увеличи.

Следващата графика от проучването на Евромонитор показва средния брой студенти на един академичен служител в институциите за висше образование на избрани ключови пазари в света, както и средното ниво за държавите членуващи в Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) общо. Тези данни могат да се ползват от ВСУ като база за сравнение и поставяне на стратегически цели относно размера на съотношението в институцията в бъдеще.

**Графика 13: Съотношение брой студенти на един преподавател на ключови глобални пазари, 2016 г.**



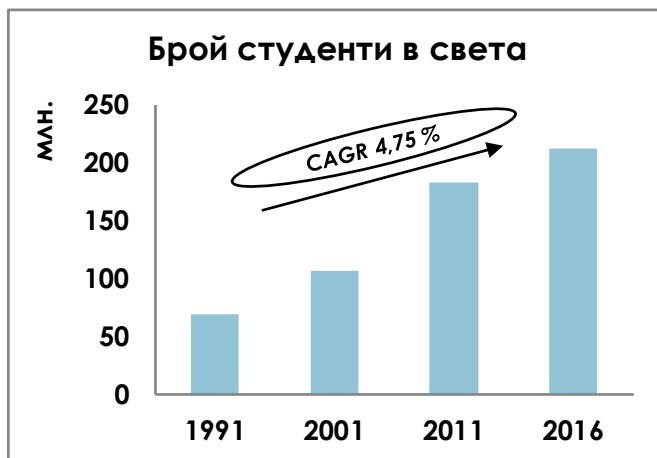


## 2.2. Растеж, масовизация и нарастващ интерес за достъп до висше образование в световен мащаб

🌐 Правото на основно и средно образование отдавна е прието за основна ценност, но убеждението, че висшето образование също е основно право на човека през последните години също се превръща в широко прието убеждение в целия свят. Също така, нарастващата сложност на много от професионалните направления изисква значителна подготовка и допълнително допринася за повишената нужда от висше образование.

🌐 Висшето образование се е разраснало значително през последните десетилетия. Според Световната банка през 2011 г. 183 млн. студенти в световен мащаб са били записани в институции за висше образование, в сравнение с 107 млн. през 2001 г. и 69 млн. през 1991 година. Към 2016 г., последният период, за който са налични данни, броят на следващите висше образование в света се оценява на над 212 млн., което свидетелства за продължаващ темп на растеж. Както е показано на графиката по-долу, тази динамика съответства на средногодишен ръст (CAGR) от 4,75%. Голяма част от глобалния растеж в областта на висшето образование през последните години е в частните университети.

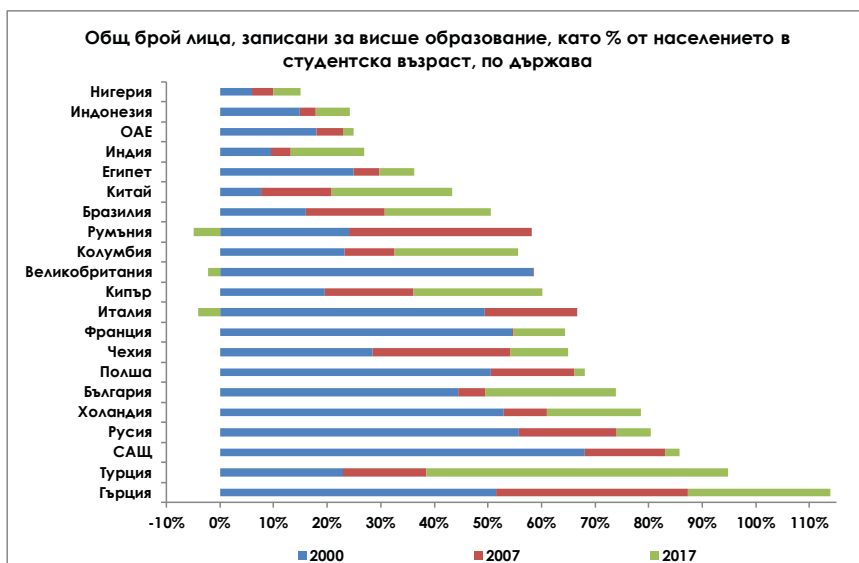
**Графика 14: Брой лица, записани за висше образование, общо в света, 1991-2016 г.**



Източник: Световната банка

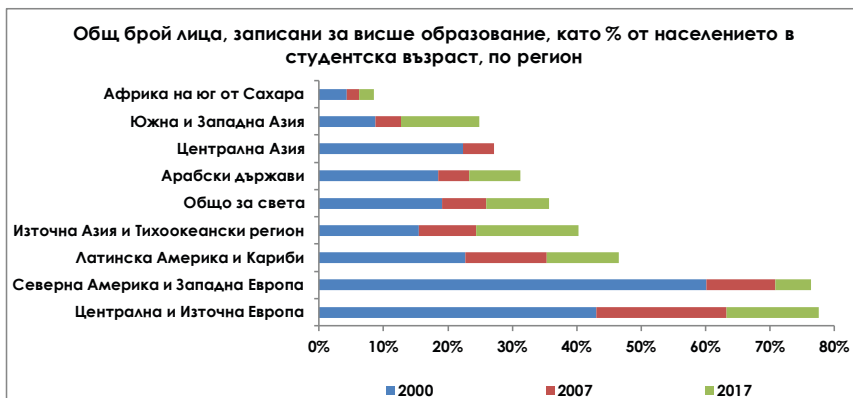
Следващите графики показват дела на студентите, следващи висше образование, спрямо общия брой на населението с правото на такова, за избрани страни от целия свят, както и по региони. Данните показват, че в периода 2000-2017 година делът на хората, записани за висше образование, непрекъснато нараства във всички региони на света. Също така се вижда, че в определени региони в Азия и Африка съществува значително място за растеж, докато пазарите в Западна Европа и САЩ са почти наситени. Свидетелство за това е и фактът, че в отделни европейски държави в края на периода започва да се наблюдава лек спад от няколко процентни пункта в дела на следващите висше образование, което показва достигането на сравнително устойчиви нива.

**Графика 15: Общ брой лица, записани за висше образование, като % от населението в студентска възраст, по държава, 2000–2017 г.**



Източник: ЮНЕСКО, СОРТИС анализ

**Графика 16: Общ брой лица, записани за висше образование, като % от населението в студентска възраст, по регион, 2000-2017 г.**



*Източник: ЮНЕСКО, СОРТИС анализ*

В бъдеще се очаква, че студентската общност ще представлява все по-разнообразен микс с по-голям брой международни, възрастни, задочни и дистанционни студенти.

Като следствие от тези тенденции, споменатото по-горе проучване на Евромонитор (Euromonitor: Global Higher Education – Trends and Prospects) коментира, че за институциите за висше образование във развиващите се държави се очаква сравнително дългосрочен период на устойчив ръст, подкрепен от нарастващия брой студенти в техните региони. От друга страна, институциите за висше образование в развитите пазари оперират в среда където местното население намалява и застарява и за тях възможностите за ръст са в привличането на чуждестранни студенти. Проучване от 2016 г. на вижданията на ръководителите на университетите във Великобритания, проведено от PA Consulting Group, водеща компания за управленско консултиране в сектора на висшето образование (University Leaders' Views on the Unsettled Outlook for Higher Education - Vice-Chancellor Survey 2016), очертава и друга възможност – привличане на чуждестранни студенти, които пребивават в своята родна държава и биват обучавани чрез стратегически партньорства с местни институции и/или програми за дистанционно обучение. Общото мнение на ръководителите на университетите във Великобритания е, че създаване-

то на задгранични кампуси е по-скоро остаряла форма на международна дейност и не планират масово подобни управленски решения за техните собствени институции.

### 2.3. Революцията на частните институции

Ръстът на частното висше образование в глобален мащаб е една от най-забележителните новости през последните няколко десетилетия. Понастоящем около 30% от студентите на световно ниво, следващи висше образование, са записани в частни институции. Като цяло частният сектор отговаря на различни сегменти от търсенето, предлагайки или по-високо качество от държавните институции, или достъп за студенти, които не са достатъчно квалифицирани за други институции, или които не могат да бъдат приети в други университети, защото местата за прием в тях са вече запълнени. Институциите със стопанска цел представляват малка част от подсектора на висшето образование, но въпреки това във всички развиващи се региони се наблюдава значителен ръст. В днешни дни частните висши училища, много от които със стопанска или квази-стопанска цел, представляват най-бързо растящият сектор в световен мащаб. Частните университети бързо се разрастват в Централна и Източна Европа, в страните от бившия Съветски съюз, както и в Африка.

Таблицата по-долу дава информация за дела на частното висше образование от общия пазар за определени страни, за които има налични данни.

**Графика 17: Висше образование, дял записани в частни висши училища, 2017 г.**

	0 – 10%	10 – 35%	35 – 60%	60 – 100%
<b>Развиващи се страни</b>	Куба, ЮАР, Турция	Египет, Кения, Русия	Индия, Малайзия, Филипини	Бразилия, Индонезия
<b>Развити страни</b>	Германия, Швеция, Дания, Ирландия	България, Унгария, Франция, САЩ, Китай	-	Великобритания, Япония, Южна Корея

*Източник: ЮНЕСКО, СОРТИС анализ*

Висшето образование по принцип е разглеждано до момента повече като имащо **индивидуална полза**, от което до голяма степен се възползват отделните хора, с импликацията, че академичните институции, както и техните студенти, трябва да плащат съществена част от разходите за следгимназиалното образование. Висшите учебни заведения са в условията на силна конкуренция и натиск да станат по-самостоятелни финансово. Повечето от тях в днешно време провеждат обучение на по-широк кръг студенти в по-малко от основните дисциплини и предлагат все повече професионални програми. Според годишния доклад *Education at a Glance* на ОИСР, изместващият се баланс от **публични инвестиции към частни разходи** във финансирането на висшето образование дава резултат в увеличаването на таксите за обучение и нарастването популярността на частните институции.

#### 2.4. Технологични и дигитални нововъведения

Употребата на технологии променя структурата на разходите и изисквания за финансиране на висшето образование (било то в държавни институции или в частни с нестопанска или стопанска цел). Това налага внимателно разграничение и определяне на приоритетите сред общите разходи, променливите разходи и дългосрочните инвестиции, които трябва да са в крак с технологичното развитие. Преминаването от печатни към дигитални носители и новите въведения в образованието предоставят безпрецедентни възможности, но и предизвикателства за модерно образование:

➤ Ориентираният към студентите подход на обучение предлага „**своевременното**“ **предоставяне на образователни услуги** и разширява границите на образованието извън рамките на класната стая. Персонализацията в онлайн обучението включва специфични адаптации спрямо конкретния студент и стратегии, които могат да приемат различни форми, включително последователност в представянето на учебното съдържание, обратна връзка и оценка.

➤ Разнообразните нововъзникващи **онлайн платформи** могат да съхраняват и използват огромни количества данни за студента, чрез които да информират и да адаптират учебния процес в реално време.

➤ Компютърно базираното оценяване се използва безпроблемно в разнообразни учебни дейности и предлага **незабавна обратна връзка**.

➤ **Мобилното обучение** предоставя електронни учебни материали с вградени стратегии за обучение, които се разпространяват на преносими компютърни устройства с цел осигуряване на достъп от всяка точка и по всяко време.

➤ **Образователният социален софтуер (Educational Social Software – ESS)** за дистанционно и онлайн обучение набира популярност, заради своя потенциал за подкрепа на възможностите за изграждане на академични общества по ценово ефективни начини. Той се базира на мрежови инструменти, които подкрепят и насърчават хората да учат заедно, като запазват индивидуалния контрол.

Варненският свободен университет отделя внимание на тези технологични тенденции и инвестира значителни средства в покриването на всички съвременни изисквания на образованието.

## 2.5. Диверсификация на дистанционното висше образование

**Интернетът и новите технологии** непрекъснато карат хората да преосмислят образователните процеси и услуги. Концепции като отворено съдържание и ресурси, заедно с понятията прозрачност, лесен достъп до данни и информация и неформалното обучение се движат от тенденция към ценност за голяма част от света. **Отворените университети** могат да бъдат разглеждани в много отношения като родоначалници в справянето с предизвикателствата, с които сега се сблъскват системите за висше образование в световен мащаб. От друга страна, **дистанционното обучение** представлява област с огромен потенциал за системите за висше образование по света, които се борят да отговорят на нуждите на растящия брой и променящата се структура на студентите.

Отвореното и дистанционното образование са един добър начин за достигане до голям брой студенти, предоставяне на нови подходи за растеж на университетите, както и за намаляване на разходите и увеличаване на предлаганото качество на висшето образование. Широкото разпространение на електронно обучение (дистанционно обучение с някои онлайн компоненти) се проявява както в публичния, така и в частния сектор.

Според изследването на Евромонитор от 2016 г. (Euromonitor: Global Higher Education – Trends and Prospects) увеличението на броя студенти в програми преподавани чрез дистанционно обучение в световен план изпреварва увеличението в общия брой студенти. Разширеният брой програми и подобреното качество на онлайн обучението карат все по-голям процент от студентите, особено тези в развитите пазари (Западна Европа и САЩ) да предпочетат дистанционното пред присъственото образование.

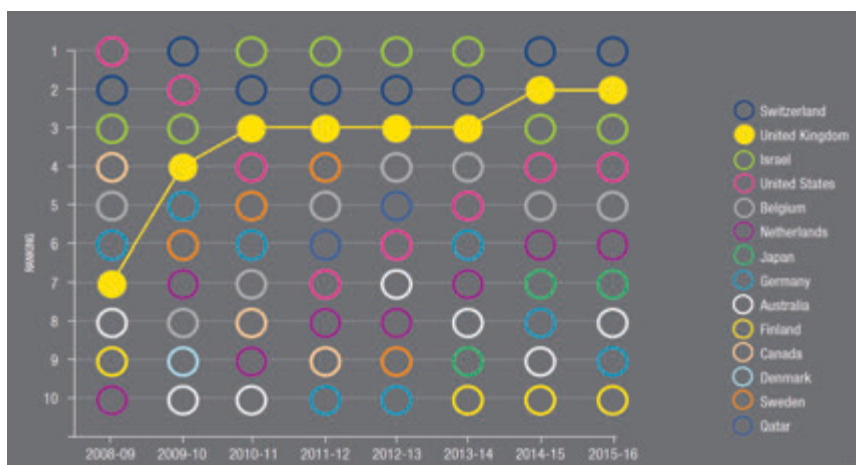
## **2.6. Нарастваща глобализация и интернационализация на научно-изследователската дейност**

Тенденцията за интернационализация на институциите за висше образование се отразява не само в учебния процес, но също и в научно-изследователската им дейност. Това се проявява в сформирването на международни научни колективи с участници представляващи институции от различни държави, международният обмен на учени и придобиването на изследователски опит в други държави.

Според проучване проведено от Департамента за бизнес, иновации и квалификация на Великобритания (Department for Business, Innovation and Skills – International Comparative Performance of the UK Research Base) в световен план именно изследователи притежаващи международен опит създават научните статии с най-висок индекс на цитируемост. Освен това, е видна силна корелация между интензивността на международните научно-изследователски сътрудничества и броя цитирания на дадена научна публикация. Това потвърждава, че в съвременната научна среда международното сътрудничество е неизменна предпоставка за постигане на конкурентни резултати.

Следващата графика показва класация на държавите с най-силно развити научноизследователски институции, генериращи съответно съществена част от световния научен продукт. Наличието на множество държави-членки от ЕС дава възможност на ВСУ за развиване на научноизследователски партньорства с институции намиращи се сравнително близо до България и попадащи в същата обща правна рамка на ЕС както и България.

**Графика 18: Качество на научноизследователските институции по държави 2008-2016 г.**



*Източник: Световен икономически форум*

Същевременно, както отбелязва Британският съвет в друг свой доклад (British Council - The Shape of Things to Come: Higher Education Global Trends and Emerging Opportunities to 2020), в множество страни по света се наблюдава тенденция институциите за висше образование да се занимават във все по-голяма степен с научно-изследователски проекти от **търговски характер**. Това е продиктувано като отговор на недостатъчно публично финансиране на научната дейност, желанието за диверсифициране на източниците на приходи на институциите и стремежът към приложимост в практиката на резултатите от научната дейност.

### 3. Обобщение на пазарните тенденции

#### **🌐 Частното висше образование е утвърден сектор в България:**

То се появява преди повече от 25 години и вече е утвърден сектор с пазарен дял от около 15% спрямо броя студенти и с по-висок дял спрямо разходите за висше образование.

#### **🌐 Местно демографско предизвикателство:**

Подобно на всички страни в Източна Европа, броят на завършващи средно образо-



вание в България, основен целеви сегмент за висшето образование, намалява през изминалите години, поради демографски причини. Този брой се очаква да се задържи около настоящите си нива за следващите 5-7 години и да не регистрира значителни промени. Това подчертава значението на възможностите за растеж като учене през целия живот, на по-нататъшното подобряване качеството на образование за отличаване сред конкурентите, на привличането на повече чуждестранни студенти и на предлагането на образователни програми в локации, различни от България.

**🌐 Увеличено предлагане:** Висшето образование е все по-достъпно за студентите в България, като общият размер на новия годишен прием, определен от държавата както за държавните, така и за частните институции, надвишава общия брой хора, завършващи средно образование в съответната година. Понякога както държавните, така и частните училища изпитват трудности в привличането на достатъчно кандидат-студенти, така че да достигнат до определения им от НАОА капацитет и определяния с постановление на МС годишен прием, особено що се отнася до по-малко търсените специалности.

**🌐 Ценова конкуренция с държавните университети:** Таксите за обучение в държавните училища са значително по-ниски от тези в частните, което се дължи основно на държавните субсидии. Държавните училища се опитват да приемат максимален брой нови студенти, тъй като субсидиите са обвързани с броя на записаните студенти. Даденото им право за платено образование извън държавната поръчка допълнително деформира пазара на образователните услуги. Поради тази причина Варненският свободен университет се опитва да се конкурира по фактори, различни от цената.

**🌐 Възможност за укрепване на връзката на образованието с бизнеса:** Образованието в България, особено в държавните училища, има тенденцията да бъде по-скоро теоретично и донякъде встрани от изискванията на пазара на труда. ВСУ използва този пропуск да се отличи сред конкурентите чрез увеличаване на практическите познания и опит, предоставяни на студентите, чрез допълнително сертифициране на знания и умения повишаващи професионалната и пригодност.

**Глобален Международен пазар:** В определени региони на Азия и Африка, където същевременно делът на международно мобилните студенти е най-висок в световен мащаб, съществува незадоволена потребност от висше образование. Пазарът в тези региони се очаква да продължи да се развива в положителна насока и през следващото десетилетие. От особено значение за ВСУ е утвърждаване на България и на Варна като предпочитана образователна дестинация.

**Глобална Четвърта индустриална революция:** В света протича динамичен процес на революционни промени в организацията на общественото производството и на бизнес моделите. В процес на изграждане е нова образователна, научна и иновационна екосистема. Новата визия на ЕС за успешна реализация на тези процеси поставя акцент върху прехода от трансфер на знание към отворена наука и отворени иновации.

## Какво променя индустриите и бизнес моделите?

Влияние, което вече се усеща

2015 - 2017

2018 - 2020

- Нарастваща геополитическа нестабилност
- Мобилен Интернет и облачни технологии
- Big Data
- Краудсорсинг, икономика на споделянето, партньорски платформи
- Демографски ръст и ръст на средната класа в развиващите се пазари
- Променена работна среда и гъвкави условия на труд
- Урбанизация

- Нови енергийни източници и технологии
- Интернет на нещата
- 3D принтиране
- Застаряващо население
- Проблеми на потребители от етичен или личен характер
- Нарастваща икономическа сила на жените

- Развитие на роботика и автономен транспорт
- Изкуствен интелект
- Нови материали, биотехнологии и геномика

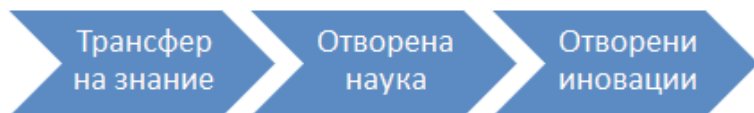
WORLD  
ECONOMIC  
FORUM

## Какво променя образователната, научна и иновационна екосистема



## Новата визия на ЕС

**Преход:**



**С акцент:**

- Прозрачност, допълване и синергия
- Регионален подход и измерение
- По-силна интеграция и нови партньорства

## **Социален контекст:**

### **Какво очакват работодателите в контекста на променената среда?**

Промени в характера и структурата на заявената обществена потребност от кадри;

Променена номенклатура на специалностите;

Своевременно задоволяване на потребностите от човешки ресурси.

### **Топ 7 умения през 2020 г.**

Комплексно решаване на проблеми;

Критично мислене;

Креативност и иновативност;

Управление на хора;

Умения за справяне с новите технологии;

Портфейл от езикови компетентности;

Координирани усилия;

### **Какво очакват младите хора ?**

Професионални предизвикателства;

Ясни маршрути и подкрепа за кариерно развитие;

Адекватно заплащане;

Благоприятна и сигурна среда за живот и удовлетворяване на потребностите.

**За образованието е важно да реагира гъвкаво на потребностите** на различните социални групи и нивото на платежоспособното им търсене. Мисията на недържавните университети следва да отразява социалната структура на обществото и адекватно да определи целевите си задачи към различните групи. Особено важно става да се скъси срокът на обучение, както и да се усъвършенстват методиките за признаване на предходно образование. Висшето образование следва да завиши отговорността си за формиране на умения и квалификация, адекватни на търсенето. Високо ценени ще бъдат образованието, позволяващо гъвкава реализация в няколко професионални направления, както и портфейл от сертификати за допълнителни умения и професионална правоспособност.

## СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА ВСУ ПРЕЗ ПЕРИОДА 2018–2022 Г. И СТРАТЕГИЧЕСКИ ОРИЕНТИРИ ПО ОБЛАСТИ

**Цел:** През периода 2018–2022 г. Варненският свободен университет да се утвърди като лидер в разработването и реализацията на нов модел на дейността си, който да стимулира иновациите и предприемачеството като фактор за успешната адаптация към промените на средата и конкурентоспособност на международния образователен пазар. Университетът да продължи утвърждаването си като **предпочитана образователна дестинация** с акцент върху качествено и **практически ориентирано образование и успешната реализация на завършилите**; Да утвърждава **интегриран подход** за генериране на **приложими и финансово рентабилни резултати** от образователната, научната, художествено творческа дейности и услуги за студентите.

**Приоритети на стратегията на ВСУ** през новия петгодишен период са:

1. Промяна на **образователния модел** за изграждане на съвременни компетенции;
2. Решително повишаване на дела и качеството на **научните изследвания**; Приобщаване към Европейското изследователско пространство, работа в мрежи и клъстери;
3. Консолидиране на **академичния потенциал** и изграждане на капацитет за реализация на новия образователен модел и създаване на иновационна екосистема;
4. Създаване на **високотехнологична среда**, базирана на световните научни достижения в съответната предметна област и приложение на съвременните ИКТ и дигитални технологии.
5. Създаване на благоприятна **среда** за публично-частно партньорство и сътрудничество между образователната, научната и стопанска дейности;
6. Фокусиране върху създаването и стимулирането на **пазари**.
7. Управление базирано на **баланса** между пазар – продукт – капацитет - икономически и социален резултат;

8. Гарантиране на **устойчивост на системата** чрез създаване на адекватен, международно конвертируем академичен капацитет, целенасочено осигуряване на необходимите ресурси и **управлението им на проектен принцип**.

**Подцели:**

1. Да се дефинират ясно и системно да се актуализират **академичен профил, вида на образователните услуги, начина, по който се предлагат и произтичащите от това изисквания към преподавателския състав;**

2. Да се създадат предпоставки и необходимия капацитет за работа в нови и проспериращи научни и изследователски области, като се утвърждават и насърчават практиките за създаване на **собствени научни школи и участие в партньорските мрежи;**

3. Чрез участие в изграждането на националната и /или/регионална **иновационна екосистема ВСУ** да се утвърди като **център за предприемаческа инициативност и активен участник в процесите на дигитализация.**

4. Непрекъснато иновиране на **университетските информационни портали** и разширяване на функционалностите на платформите за електронно и дистанционно обучение.

5. Да се използват възможностите **на стипендиантската програма на ВСУ** за приобщаване на младите хора към мисията и целите на университета и утвърждаване на **студентската общност на ВСУ като център за иновации и предприемачески инициативи.**

6. Да насърчи обективното оценяване на новия модел и да актуализира **критериите за подбор и оценка на академичния и административен състав** на университета; да стимулира добрите практики и резултати.

7. ВСУ да обогати и разшири практиките си за **обединяване на всички заинтересовани страни** и да генерира интегрирани решения на база данни и възможности на всички участници в процеса.

8. Да се осъществява системен и **ползотворен диалог с работодателите** с оглед на това:

➤ да се дефинират своевременно търсените компетентности и умения;

- да се разширяват стратегиите за подбор, в съответствие с разнообразните образователни пътеки, предлагани от университета;
- да участват по-активно в предприемачески и стартърп инициативи, насочени към младите хора;
- да засилят присъствието си във виртуалните образователни платформи.

9. С активното участие на студентите и преподавателите на ВСУ да се повиши ефективността на **взаимодействието със средното образование**;

10. Да се създаде организация за системно проследяване и **анализ на студентските резултати** през целия период на обучението им като база за оценка и нови решения.

11. Периодичен и обективен **контрол за изпълнението на стратегията** за развитие на ВСУ, базиран на ясно дефинирани, измерими цели за периода и на отговорните лица за постигането на всяка поставена цел, както и инструментите за постигането и съответната мотивация за това (уплътняване на правомощията, балансиран бюджет, стимули и санкции).

### **Новата парадигма на ВСУ:**

**Нова среда → нови актьори → нов модел на дейността за постигане на целта.**

**ВСУ – предпочитана образователна дестинация.**

### **Визия:**

ВСУ ще следва мисията си за по-нататъшно утвърждаване в национален и международен план като институция, **съответстваща на обществените потребности и предизвикателствата на Industry 4.0 и Big Data („skills revolution“)**.

Ще реализира **образователен модел** ориентиран към знания, умения и компетентности, осигуряващи пълноценната реализация на студентите в професионален и личностен план.

В контекста на рисковете и шансовете за устойчиво развитие на професионалните направления ще **оптимизира академичния си профил**, ще диференцира **конкурентните си предимства** и ще се **позиционира** в области, отговарящи на капацитета и наличието на

критична маса от собствени преподаватели. Ще работи активно за интеграцията си в националната и регионална **образователна, научна и иновационна екосистема** и създаване на ефективни партньорство за научни изследвания и художествено творческа дейност.

Ще реализира **устойчиво и ефективно управление**, базирано на баланса между пазар – продукт – капацитет – икономически и социален резултат. Акцент на управлението ще бъде **проектният подход**, основан на ясно дефинирани процеси, персонализирани отговорности и индикатори за измерване на резултатите.

### **Нов модел на образователната дейност – визия:**

**Модел, базиран на компетентности, съчетаващ традиционно с виртуално обучение;**

Предлагаш разнообразни и персонализирани образователни пътеки за получаване на степен.

Ориентиран към студента **гъвкав учебен режим;**

От традиционна академична година към **ускорени и разширени опции за обучение;**

Разнообразни възможности за **вход през учебната година;**

**Кариерно консултиране;**

**Персонализирани образователни пътеки.** Анализ на студентски данни за предлагане на **персонализирани услуги;**

Използване на **технологии** за трансформиране на учебния процес. От традиционни лекции и учебни разписания към **използване на платформи за е-обучение;**

**Интердисциплинарно и тематично насочено обучение;**

**Обучение, основано на компетентност.** Присъждане на образователни **кредити, базирани на компетентност.**

Развитие на трансферни **умения;**

Интеграция на **обучение с практика на работно място;**

Управление на **образователната среда** от екипи – преподаватели, изследователи и експерти от практиката;

Стратегията обхваща и насоки за работа по следните **основни направления в дейността на Варненския свободен университет:**

1. Академична дейност



2. Научноизследователска и развойна дейност
3. Управление и съпътстваща стопанска дейност
4. Инвестиционна дейност
5. Социално-обществена дейност

### **1. Академична дейност**

**Цел:** Постигане на диференциация на академичния продукт на ВСУ от неговите конкуренти на база високо качество, практическа приложимост на обучението, иновативност, интернационализация, успешна реализация на обучаващите се.

#### **Задачи:**

#### **1.1. Диференциация на обучението във ВСУ от конкурентите на база на неговата практическа насоченост и приложимост**

**1.1.1.** Извеждане като стратегически приоритет на ВСУ постигането на практическа насоченост и приложимост на преподаваните академични програми, така че да се постигне пряка връзка между образованието в университета и изискванията на работодателите.

**Критерии:** 1) % от завършилите работещи по специалността.

2. % на завършилите, работещи в престижни глобални и транснационални компании;

3. Постигнато ниво на заплащане и кариерно развитие;

4. Качествен - Потвърждение от работодателите за релевантността на съответната програма за тях.

**1.1.2.** Обучение в квазиреална среда - Широко застъпване в академичните програми на решаването на казуси от реалната професионална среда на съответните специалности (case-based education), които да демонстрират на студентите връзката между теория и практика и да ги подготвят за ежедневните предизвикателства на техните професии.

**Критерий:** Процентно съотношение на теоретичните занятия и тези с практическа насоченост и приложимост.

**1.1.3.** Широко застъпване в академичните програми на материал, който е част от популярните професионални сертификати в съответните професионални области (например CFA, CPA, ACCA за икономически специалности; CRISC, PMP, Microsoft и Cisco сертификати за ИТ специалности и т.н.), което би повишило силно конкурентоспособността на студентите на ВСУ на пазара на труда.

**Критерии:** 1) Брой застъпени в обучението сертификати от общия брой сертификати, идентифицирани като подходящи.

2) Дял на материала преподаван във ВСУ от общия обем на материала за даден сертификат.

3) Дял на материала преподаван във ВСУ, който е релевантен (или се признава) за получаването на професионални сертификати.

**1.1.4.** Насърчаване на студентите да предприемат стажантски програми свързани със специалностите, които изучават (в страната и чужбина), за по-доброто осмисляне на академичния материал и подготовка за бъдещата им професионална реализация.

**Критерии:**

1) Дял на студентите по курс, които са предприели стаж, свързан със специалността.

2) Дял на завършващите студенти, които са предприели поне един стаж по време на обучението си във ВСУ.

3) Средна продължителност на натрупания професионален стаж от един студент по време на обучението му.

**1.1.5.** Разработване на академични програми съвместно с партньорите на ВСУ от бизнеса, публичния сектор и неправителствените организации.

**Критерии:**

1) Дял на програмите, изготвени с принос от партньори.

2) Брой партньори дали принос в изготвянето на програми.

**1.1.6.** Активно привличане на професионалисти от бизнеса като преподаватели и гост-лектори за академичните програми на ВСУ.

**Критерии:**

1) Дял на предметите, преподавани изцяло от гост-лектори от бизнеса.

2) Дял на предметите, преподавани частично от гост-лектори от бизнеса.

3) Дял на преподавателските часове на лектори от бизнеса (вкл. хабилитирани лица) към общия брой преподавателски часове.

**1.1.7.** Маркетингане и комуникиране на практическата насоченост на обучението във ВСУ като един от основните диференциращи фактори на институцията.

**Критерий:** Дял на маркетинговите кампании с фокус съвместно обучение с фирми – потребители и активност на браншовите настоятелства.

**1.1.8.** Фокус върху създаването на ключови компетенции у студентите извън чисто академичната страна на обучението (soft skills) – да се включат в учебната програма курсове/компетенции по:

Умения за общуване, убеждаване и водене на преговори Умения за работа в екип

Информационни технологии специфични за съответните специалности

Чужди езици (поне един, а по-добре два)

**Критерии:**

1) Брой курсове, майсторски класове и други форми формиране за ключови меки умения и компетенции.

2) Дял на специалностите включващи курсове.

3) Брой часове на студент.

**1.1.9.** Провеждане на ежегоден анализ на портфолиото от академични програми, предлагани от ВСУ, анализ на потенциални нови програми и евентуалното им включване при доказано търсене от потребителите/работодателите и финансова целесъобразност.

**Критерий:** Доклад с резултатите от анализа и пазарното проучване.

## **1.2. Интернационализация и мобилност на обучението във ВСУ**

**1.2.1.** Продължаващ фокус върху интернационализацията и мобилността като основни характеристики на обучението във ВСУ.

**Критерий:** Качествен.

**1.2.2.** Изготвяне (актуализиране) на анализ за областите, които представляват интерес за ВСУ по географски райони или държави с цел по-добро насочване на усилията за създаване на академични партньорства (напр. Израел - сигурност, информационни технологии, предприемачество; Румъния – академичен обмен и привличане на студенти).

**Критерий:** Доклад с резултатите от анализа.

**1.2.3.** Създаване на нови партньорства и академични алианси с висши училища в други държави и активно развитие и използване на възможностите, предоставени от тези партньорства (напр. изготвяне на съвместни академични програми и дипломи).

**Критерии:**

- 1) Брой нови партньорства.
- 2) Брой инициативи създадени в резултат на новите партньорства, брой лица участвали в инициативите.

**1.2.4.** Създаване и използване на партньорства с други неакадемични международни организации.

**Критерии:** 1) Брой нови партньорства.

Брой инициативи създадени в резултат на новите партньорства, брой лица участвали в инициативите.

**1.2.5.** Привличане на чуждестранни специалисти да работят по съвместни проекти с ВСУ и да преподават.

**Критерии:**

1) Брой и дял на чуждестранни специалисти работещи с ВСУ за академична година.

2) Среден период на ангажираност на специалистите с ВСУ.

**1.2.6.** Активна работа с организации, промотиращи съответните езици и култура, подобно на фонд „Русский Мир“ за Русия - Гьоте институт (Германия), Alliance Francais (Франция), British Council (Великобритания) и пр.

**Критерии:**

1) Брой партньорски организации.

2) Брой на инициативите по организация, с която ВСУ си партнира по академични години.

3) Брой лица участвали в инициативите.

**1.2.7.** Стимулиране и подкрепа на студентите във ВСУ за активно използване на програмите за международен академичен обмен - Erasmus, DAAD и пр. за увеличаване дела на студентите на ВСУ предприели такъв обмен.

**Критерии:**

1) Дял на студентите по курс, които са предприели обмен.

2) Дял на завършващите студенти, които са предприели поне един обмен по време на обучението си във ВСУ.

3) Средна продължителност на обмена.

**1.2.8.** Привличане на нарастващ брой и дял международни студенти, вкл. по програми за академичен обмен използвайки и присъдените на ВСУ ECTS-Label и DS-Label.

**Критерий:** Брой и дял на международните студенти.

**1.2.9.** Увеличаване дела на курсовете преподавани на чужд език във ВСУ.

**Критерий:** Дял на курсовете на чужд език.

### **1.3. Иновативност и засилване използването на дигиталните технологии в образованието**

**1.3.1.** Активно въвеждане и използване на новите технологии в образователния процес на ВСУ и прилагането им за решаването на реални казуси (не само академични) с цел повишаване качеството на образованието и ангажираността на студентите (напр. мултимедийно съдържание, интерактивни приложения, интегриран университетски портал, използване на елементи от игри в неигрови ситуации (gamification) и др.).

**Критерий:** *Качествен - годишен доклад с описание на нововъведенията.*

**1.3.2.** Развитие на формите за дистанционно и извънкампусно обучение (полуприсъствени, неприсъствени и интернет базирани) и активното им използване за разширяване на географския, национален и социален обхват на образователните програми на ВСУ.

**Критерии:**

1) *Брой на програмите за дистанционно и извънкампусно обучение по академична година.*

2) *Брой на обучаващите се в програмите по академична година.*

3) *Приходи от програмите по академична година.*

### **1.4. Програми за обучение през целия живот (Lifelong Learning)**

**1.4.1.** Активно предлагане на програми за обучение през целия живот, насочени към обучение по чужди езици и по специализирани професионални знания, необходими в конкретни професионални сфери.

**Критерии:**

1) *Брой на програми за обучение през целия живот по академична година.*

2) *Брой на обучаващите се в програми за обучение през целия живот по академична година.*

3) *Приходи от програми за обучение през целия живот по академична година.*

**1.4.2.** Таргетиране на програмите за обучение през целия живот както към физически лица, така и към работодатели, с цел повишаване на квалификацията на техните служители.

**Критерии:**

1) Брой на работодателите изпращащи обучаващи се в програми за обучение през целия живот.

2) Дял на обучаващите се в програми за обучение през целия живот изпратени от работодатели.

3) Размер и дял на приходите от обучаващи се в програми за обучение през целия живот изпратени от работодатели.

**1.4.3.** Стартиране на курсове за подготовка за придобиване на професионална квалификация като например CFA (Chartered Financial Analyst), CIPM (Certificate in Investment Performance Measurement), CMC (Certified Management Consultant), ACCA (Association of Chartered Certified Accountants), CIPS (Certified International Property Specialist) и пр.

**Критерии:**

1) Брой курсове за подготовка за придобиване на професионална квалификация предлагани от ВСУ на година.

2) Брой подготвени курсисти.

3) Приходи от курсове за подготовка за придобиване на професионална квалификация.

## **1.5. Работа със студентите**

**1.5.1.** Поддържане и развитие на Кариерен център, който да изпълнява следните основни функции:

✓ Събиране, селектиране и представяне на студентите възможности за стаж на определено професионално равнище в компании – партньори на университета.

✓ Проактивно създаване на такива възможности чрез контакти с работодатели или агенции за подбор на персонал.

✓ Селектиране и представяне на завършващите студенти на ВСУ възможности за постоянна работа по техните професионални направления.

**Критерии:**

- 1) Брой обяви за стаж представени от Кариерния център.
- 2) Брой обяви за работни места представени от Кариерния център
- 3) Брой стажове реализирани през Кариерния център.
- 4) Брой студенти наети на постоянна работа през Кариерния център.
- 5) Брой компании презентирали пред студенти.

**1.5.2.** Разработване на програма за предоставяне на студентски заеми за обучение във ВСУ, което би направило обучението по-достъпно за студентите от финансова гледна точка, а същевременно би осигурило доходност за свободния паричен ресурс на университета.

**Критерий:** Брой и дял студенти кредитирани от тази програма.

**1.5.3.** Насърчаване на създаването на студентски организации и клубове по интереси от студентите във ВСУ, което би подобрило уменията им за работа в екип и носенето на отговорност.

**Критерии:**

- 1) Брой активни студентски организации за дадена академична година.
- 2) Дял на студентите членуващи в студентска организация.

**1.6. Работа със завършилите студенти (алумни)**

**1.6.1.** Поддържане на редовен контакт със завършилите студенти, посредством онлайн и офлайн комуникация, организиране на събития и др. с цел запазване на връзката им с ВСУ и използването им като посланици на университета.

**Критерии:**

- 1) Качествен – годишен доклад за предприетите инициативи.
- 2) Брой алумни участвали в поне 1 събитие или инициатива на университета.



**1.6.2.** Поддържане на актуална база данни с контакти на завършилите студенти; обхващане на поне 90% от завършващите в бъдеще студенти.

**Критерий:** Дял за завършващите студенти с актуални данни за контакт в базата.

**1.6.3.** Предоставяне на услуги с добавена стойност на завършилите студенти – напр. контакт с техни колеги, достъп до някои видове университетски ресурси, преференциални цени за майсторски класове и пр.

**Критерий:** Качествен – списък на услуги с добавена стойност.

**1.6.4.** Привличане на завършилите студенти за обучения през целия живот.

**Критерии:**

1) Дял на студентите, присъстващи в базата с данни за контакт, на които са комуникирани релевантните за тях обучения.

2) Брой завършили студенти участвали в курсове или обучения организирани от ВСУ.

## **1.7. Академичен състав**

**1.7.1.** Стимулиране и развиване на иновативния и предприемачески дух на преподавателския състав в рамките на академичната му роля във ВСУ, а също и извън нея.

**Критерий:** Качествен.

**1.7.2.** Инвестиране в преподавателския състав на ВСУ с цел повишаване на квалификациите (обучения по езици, професионални обучения и т.н.) и осигуряване на приемственост (развитие на компетентни кадри вътре в организацията).

**Критерии:**

1) Брой и дял преподаватели включени в обучения за повишаване на квалификацията за академична година.

2) *Размер на инвестицията в обучение за повишаване на квалификацията на преподавателския състав.*

**1.7.3.** Усъвършенстване на съществуващите програми за професионално развитие на академичния и административния състав с оглед на постигането на стратегическите приоритети на ВСУ.

**Критерий:** *Качествен.*

**1.7.4.** Разработване на критерии за подбор и привличане на кадри във ВСУ, които осигуряват ценен академичен състав и администрация.

**Критерий:** *Качествен – наличие на документ описващ тези методи.*

**1.7.5.** Стимулиране на връзката между преподавателския състав и бизнеса, напр. работа по консултантски или изследователски проекти за външни клиенти и др.

**Критерии:**

1) *Дял на преподавателите работили по консултантски или изследователски проекти за външни клиенти на година.*

2) *Брой консултантски или изследователски проекти за външни клиенти на година.*

3) *Приходи от консултантски или изследователски проекти за външни клиенти.*

4) *Среден приход и печалба от консултантски или изследователски проекти за външни клиенти на проект.*

5) *Среден приход и печалба от консултантски или изследователски проекти за външни клиенти на преподавател.*

**1.7.6.** Използване в пълна степен на възможностите за придобиване на международен опит от преподаватели по програма Erasmus и сходни на нея инициативи за обмен.

**Критерии:**

1) *Дял на преподавателите, които са предприели обмен на година.*

- 2) Дял на преподавателите, които са предприели поне един обмен през последните три години.
- 3) Средна продължителност на обмена.

**1.7.7.** По-тясно обвързване на възнаграждението на преподавателския състав с качеството на работата и резултатите (академични, изследователски и финансови).

**Критерии:**

- 1) Качествен – изготвяне на съответна схема и прилагането ѝ.
- 2) Дял от средното възнаграждение зависим от качеството на работата.

## **2. Научноизследователска и развойна дейност**

**Цел:** Изграждане на ВСУ като университет от научноизследователски тип, генериращ научни резултати с положителен финансов ефект за институцията в резултат на практическото им приложение в местната, националната и международната икономика. ВСУ да се утвърди като привлекателна екосистема за научни изследвания и като институция изграждаща изследователи, конкурентоспособни на регионално и европейско ниво.

**Задачи:**

### **2.1. Производство и реализация на конкурентен и конвертируем научноизследователски продукт**

**2.1.1.** Формулиране на петгодишен план за научни изследвания, съвпадащ с периода на действие на Стратегията за развитие на ВСУ. Планът следва да постигне следните резултати:

Анализиране на силните и слабите страни на ВСУ от гледна точка провеждането на научноизследователска и развойна дейност в Професионалните направления, в които университетът оперира.

Избор на приоритетни професионални направления, в които ВСУ има капацитет и ресурси, или е в състояние да привлече такива,

за да провежда конкурентоспособна научно-изследователска и развойна дейност, отговаряща на изискванията на стратегическата цел.

Дефиниране на по-конкретни приоритетни (фокусирани или интердисциплинарни) теми за научно-изследователската и развойна дейност на ВСУ през периода от интерес за външни на университета потребители, в които академичният състав на университета да има свобода да определя своите научни интереси и проекти.

**Критерий:** *Качествен – изготвяне на план.*

**2.1.2.** Изграждане на широк спектър от партньорства с 1) други академични и изследователски институции, 2) с неправителствени организации и 3) с бизнеса за съвместно участие в научноизследователски проекти и провеждането на развойна дейност.

**Критерий:** *Брой партньорства по видове по години.*

**2.1.3.** Производство и реализация на конкурентен и конвертируем научноизследователски продукт, с положителен финансов резултат за ВСУ, като резултат от следването на плана, който е съобразен с потребностите и изискванията на бизнеса, публичния и гражданския сектор.

**Критерии:**

- 1) *Брой приключили изследователски проекти по години.*
- 2) *Приходи и финансов резултат за ВСУ по приключили изследователски проекти и общо по години.*
- 3) *Дял от приходите на ВСУ идващи от изследователски проекти.*

**2.1.4.** Реформиране и установяване на финансирането на научната работа, така че то да бъде на конкурсна основа и да използва схемата на грантовете.

**Критерий:** *Качествен – изготвяне и прилагане на съответна схема.*

**2.1.5.** Съчетаване на два подхода за осигуряване финансирането на научноизследователската и развойна дейност – както търсене на възможности за финансиране на конкретни приоритетни проекти (bottom-up approach), така и генериране на научноизследователски проекти в сфери, за които съществуват източници на финансиране (top-down approach), например от програмите на ЕС.

***Критерии:***

- 1) Брой проекти.*
- 2) Приходи, финансов резултат.*

**2.1.6.** Възползване в максимална степен от възможностите за финансиране на научно-изследователската и развойна дейност на ВСУ чрез програмите за научни изследвания на Европейския съюз.

Поддържане във всеки един момент на актуална база данни с информация за програмите на ЕС за финансиране на научните изследвания, по които ВСУ като институция, или неговият академичен състав, е допустим кандидат.

Активно кандидатстване с конкурентоспособни проекти и максимизиране на възможността за финансиране научно-изследователската и развойна дейност на ВСУ чрез тези програми.

***Критерии:***

- 1) Качествен – наличие на актуална база данни с информация за програмите на ЕС за финансиране на научните изследвания.*
- 2) Брой подадени кандидатури за проекти за финансиране на научни изследвания по години.*
- 3) Брой одобрени проекти по години.*
- 4) Брой реализирани проекти.*
- 5) % усвояване на средствата (реално усвоени / одобрени).*

**2.1.7.** Извършване на консултантски и експертни услуги, организиране на социални, екологични и политически дискусии, с което да се гарантира сближаване с бизнеса и обществото, адресиране на

техните реални проблеми и използването на знанията и опита на ВСУ за подобряване на икономическата и гражданска среда в България и региона.

**Критерии:**

- 1) Брой инициативи за подобряване на икономическата и гражданска среда в България и региона на година.
- 2) Брой лица участвали в инициативите.
- 3) Приходи и финансов резултат от инициативите.

**2.1.8.** Интегриране на научноизследователската дейност с инвестиционната дейност на ВСУ в инициативата „Академичен парк“ – създаване на екосистема за стимулиране на предприемачеството у студенти и академичен състав и създаването на стартиращи компании подкрепени от университета.

**Критерий:** Качествен.

**2.2. Продължаващо популяризиране и интернационализация на научноизследователската дейност**

**2.2.1.** Активно участие на академичния състав в реализацията на екипни научни проекти, финансирани по национални и международни програми в сътрудничество с други институции.

**Критерии:**

- 1) Брой проекти в сътрудничество с други институции по години.
- 2) Дял на академичния състав ангажиран в екипни научни проекти.
- 3) Дял от времето на академичния състав по екипни научни проекти.
- 4) Приходи от екипни научни проекти и финансов резултат.

**2.2.2.** Засилване на мобилността на академичния състав и насърчаване участието в научноизследователски проекти извън територията на университета, вкл. в чужбина, като форма на научноизследователски обмен, с цел трансфер на знания към ВСУ и повишаване квалификацията на академичния състав.

**Критерии:**

1) Брой преподаватели участващи в научноизследователски проекти извън територията на университета на година.

2) Брой проекти с участието на преподаватели на ВСУ на година.

**2.2.3.** Повишаване на дела на публикациите в международни реферирани специализирани издания. Създаване и поддържане на собствено издание с Импакт фактор.

**Критерии:**

1) Брой публикации.

2) Дял на в публикациите международни издания от всички публикации по години.

**2.2.4.** Повишаване на индекса на цитируемост.

**Критерий:** Стойност на индекса по години.

**2.3. Устойчиво приобщаване на студентите към научната дейност**

**2.3.1.** Трансфер на резултатите от научноизследователската дейност на ВСУ във всички нива на обучение с цел приобщаване на студентите към процеса на създаване на наука.

**Критерий:** Брой и дял на изследователските проекти с резултати трансферирани в обучението.

**2.3.2.** Въвеждане на студентите във възможностите за тяхно участие в научната дейност, включително чрез създаването на позиции за студенти-стипендианти, които асистират на член на академичния състав в неговата научна работа.

**Критерии:**

1) Брой и дял на студентите ангажирани в поне 1 научна инициатива през годината.

2) Брой стипендиантски позиции и дял от възможностите за такива.

**2.3.3.** Разкриване на привлекателни форми на студентско научно творчество, в които участието на студентите носи реална полза както за научноизследователската дейност на ВСУ, така и за повишаване на личните компетенции на студентите.

**Критерии:**

- 1) Брой активни инициативи за развитие на научното творчество и личните компетенции на година.
- 2) Брой студенти ангажирани в инициативите на година.

**2.3.4.** Стимулиране на научното развитие на най-талантливите студенти до придобиване на ОНС „доктор“.

**Критерии:**

- 1) Качествен – прилагане на инициативи за стимулиране на научното развитие.
- 2) Брой студенти на ВСУ продължили обучение до ОНС „доктор“ на година.

**2.3.5.** Персонално научно тюторство на най-изявените студенти с цел насочването им към научноизследователската дейност.

**Критерии:**

- 1) Брой студенти получаващи тюторство на година.
- 2) Брой часове на преподавателите положени в тюторска дейност.

**2.3.6.** Подпомагане на публикационната дейност на студентите и докторантите в престижни научни издания.

**Критерий:** Брой публикации на студенти осъществени с подпомагане от ВСУ на година.

**2.3.7.** Активно използване на международните програми за докторанти и постдокторанти и др.



**Критерий:** Брой и дял докторанти възползвали се от програмите на година.

### **3. Управление и стопанска дейност**

**Цел:** Устойчиво и ефективно управление на ВСУ, базирано на последователна управленска информация, дефинирани управленски процеси и следващо принципите за финансова рентабилност, което направлява институцията към постигането на мисията и стратегическите ѝ цели.

**Задачи:**

#### **3.1. Управление и управленски политики**

**3.1.1.** Изграждане на управленските процеси на ВСУ върху принципите на високоефективния мениджмънт (lean management) – възприемане на концепцията за постоянно и непрекъснато усъвършенстване на организацията, т.е. дългосрочен подход към управлението, който систематично търси и постига малки подобрения в работните процеси, така че да подобри ефективността на организацията и качеството на нейните услуги.

**Критерий:** Качествен.

**3.1.2.** Активно управление на бизнес процесите – разписване на дефинирани процеси и правила за тяхното изпълнение.

**Критерий:** Част от дейността, обхваната от разписани процеси и правила за изпълнение.

**3.1.3.** Възприемане на Six Sigma концепцията за управление на качеството при управление на работните процеси в институцията.

**Критерий:** Качествен.

**3.1.4.** Формализиране на процеса по целеполагане и реализация на целите чрез идентифициране на измерими индикатори и текущ мониторинг за тяхното изпълнение.

**Критерий:** Качествен – наличие на годишен доклад за изпълнение.

**3.1.5.** Осъществяване на процеса по планиране и бюджетиране чрез създаване на детайлни финансови прогнози за всяка следваща календарна година. Извършване на текущ мониторинг на изпълнението, идентифициране на евентуалните причини за неизпълнение и предприемане на корективни мерки.

**Критерии:**

1) Качествен – наличие на прогнози и годишен доклад за изпълнение.

2) Бюджет – приет до 31.12 на предходната година.

3) Годишен доклад – приет до края на март.

4) Текущи месечни доклади – приети до 20 число всеки месец.

**3.1.6.** Гъвкаво и проактивно управление на финансите на ВСУ, включително на ликвидността и рентабилността, така че да се осигури максимална финансова ефективност в оперативната дейност на организацията.

**Критерий:** Изчисляване и следене на показатели за ликвидност и рентабилност на месечна база.

**3.1.7.** Разработване и прилагане на процедури за отчетност и контрол, с цел генериране на последователна и надеждна управленска информация, която да се използва при взимането на оперативни и стратегически управленски решения

**Критерии:**

1) Качествен – наличие на процедури и управленска информация.

2) Дял от дейността, обхваната от вътрешния контрол.

**3.1.8.** Като резултат от горното – определяне на приходите, разходите и рентабилността на всяка образователна програма предлагана от ВСУ на семестриална и годишна база. Дефиниране на минималния брой студенти при които дадената програма покрива

оперативните си разходи (break-even point) и при които програмата покрива целевите показатели за рентабилност.

**Критерий:** Изчисляване на индикатори, сравнение с целевите индикатори.

**3.1.9.** Управление на човешките ресурси и кариерното развитие на академичния състав и останалите служители на институцията за постигане на удовлетвореност от работата им във ВСУ, съпричастност към мисията на университета и резултатите от неговата работа.

**Критерий:** Анализ на степента на ангажираност на академичния състав и служителите.

**3.1.10.** Провеждане на активна политика по маркетинг и връзки с обществеността, която включва:

✓ Разработване на ежегоден маркетингов план дефиниращ целевите аудитории, с които ВСУ иска да комуникира, посланията, които желае да предаде на всяка от тези аудитории и комуникационните канали, чрез които това да бъде осъществено.

✓ Провеждане на така планираната комуникация с цел постигане на максимална ефективност в предаване на посланията и постигане на заложените комуникационни цели (напр. видимост на институцията, привличане на кандидат-студенти, рекламиране на конкурентни предимства и т.н.)

✓ Поставяне на акцент върху пълноценното използване на възможностите на интернет и социалните мрежи особено що се отнася до комуникацията с потенциалните кандидат-студенти.

**Критерии:**

1) *Маркетингов план и отчет за неговото изпълнение.*

2) *Маркетингов бюджет в абсолютна стойност и като % от приходите.*

3) *Отчети за ефективността на маркетинговите кампании.*

**3.1.11.** Продължаващо поддържане и осъвременяване на материалната база, така че тя да предоставя нужната основа за постигане на заложените стратегически цели пред институцията. Използване на възможностите осигурявани от спонсори от бизнеса и донорски организации.

**Критерии:**

- 1) *Размер на годишните инвестиции в материалната база.*
- 2) *Дял от инвестициите финансирани от спонсори и донори.*

**3.1.12.** Максимизиране ефективността на процесите по административно обслужване във ВСУ и работата на администрацията чрез въвеждане на електронно обслужване навсякъде където това е икономически оправдано, опростяване на процесите и т.н.

**Критерий:** *Дял на административните дейности, извършвани електронно.*

## **3.2. Ресурси и финансиране**

**3.2.1.** Обезпечаване на академичната мисия на ВСУ, както и постигането по ефективен начин на стратегическите цели на институцията, с необходимите ресурси.

**Критерий:** *Качествен.*

**3.2.2.** Изготвяне на анализ дефиниращ основните организационни звена на ВСУ, които да бъдат разглеждани като самостоятелни икономически единици (profit centers).

**Критерий:** *Качествен – наличие на такъв анализ.*

**3.2.3.** Управление на така дефинираните единици по начин, който осигурява постигането на положителен финансов резултат за всяка една от тях.

**Критерий:** *Ежегоден и периодичен (семестриален или месечен) финансов резултат на самостоятелните икономически единици.*

**3.2.4.** Постигане на все по-развита диверсификация в източниците на финансиране на институцията между следните основни направления:

- Приходи от академична дейност;
- Приходи от научноизследователска и развойна дейност;
- Приходи от стопанска дейност; Приходи от инвестиционна дейност;
- Приходи от дарованство (европрограми, други неправителствени организации, спонсорства и др.)

**Критерий:** Дял на всеки от тези източници в приходите на година.

**3.2.5.** Изграждане на капацитет и разработване на иновативни подходи за привличане на публични и частни източници за финансиране на специфичните приоритети на институцията.

**Критерий:** Привлечени средства от публични и частни източници на година.

### **3.3. Академична култура**

**3.3.1.** Изграждане и поддържане на академична култура, основана на иновативност, предприемчивост, отворена комуникация, прозрачност и споделени ценности.

**Критерий:** Качествен.

**3.3.2.** Дефиниране на организационните ценности на ВСУ и изработване на етичен кодекс на академичния състав, администрацията и обучаемите в университета.

**Критерий:** Качествен – наличие на етичен кодекс.

**3.3.3.** Използване на интерактивни управленски методи и осигуряване на прозрачност, равни права за участие и споделени отговорности на академичната общност в реализирането на университетските стратегически цели.

**Критерий:** Качествен.

**3.3.4.** Насърчаване на екологичното и социално-отговорното поведение сред всички служители.

**Критерии:**

- 1) Брой предприети инициативи.
- 2) Брой участници в инициативите.

**3.3.5.** Създаване на академична среда, в която студентите на ВСУ се възпитават като активни и отговорни граждани даващи своя принос за развитието на обществото.

**Критерий:** Качествен.

### **3.4. Стопанска и обслужваща дейност**

**3.4.1.** Ежегодна оценка на възвръщаемостта от стопанските и поддържащите дейности и определяне на оптималните начини за осигуряването на тези дейности – от ВСУ или чрез аутсорсинг.

**Критерий:** Възвращаемост от стопанските и поддържащи дейности.

**3.4.2.** Продължаване на политиката по аутсорсинг на онези от спомагателните и обслужващи неакадемични дейности в институцията (напр. хранителни и търговски обекти), които могат да се извършват по-евтино на конкурентна основа от външни доставчици. По този начин се цели управлението на ВСУ да се концентрира върху основните академични и научноизследователски функции и да се предостави възможност за повече гъвкавост и качество на предлаганите спомагателни услуги.

**Критерий:** Качествен.

## **4. Инвестиционна дейност**

**Цел:** Развиване на добре аргументирана инвестиционна дейност с обоснован положителен финансов ефект за ВСУ, която подпомага постигането на стратегическите цели на институцията.

## **Задачи:**

**4.1.** Развиване и следване на обективна политика за управление на инвестиционната дейност, основана на подходите за управление на портфейл, на задълбочен анализ на финансовия резултат на проектите и взимане на решения за базата на измерими финансови индикатори.

**Критерий:** *Качествен.*

**4.2.** Активно използване и управление на свободните финансови ресурси на ВСУ в инициативи подкрепящи стратегическите цели на институцията и за диверсифициране на приходите чрез генериране на приходи от неакадемични дейности. Създаване на инвестиционен портфейл носещ доходност на инвестираните свободни средства по подобие на университетите в САЩ и Западна Европа.

**Критерии:**

- 1) *Качествен – прилагане на съответни политики.*
- 2) *Наличие на портфейл, размер на портфейла, риск и доходност на портфейла.*

**4.3.** Генериране на потенциални нови инвестиционни проекти допринасящи за изпълнение стратегическите цели на ВСУ:

- *Идентифициране на идеи за нови инвестиционни проекти като постоянна част от управленския процес на ВСУ.*
- *Детайлен стратегически и финансов анализ на набелязаните възможности за определяне на най-ефективните проекти.*
- *Реализация на онези проекти, за които е доказана финансовата и стратегическа целесъобразност и наличието на ресурсна обезпеченост за изпълнението им.*

**Критерии:**

- 1) *Наличие на анализи за идентифицираните идеи за проекти.*
- 2) *Реализирани проекти – брой, размер на инвестиция, очаквана доходност, реализирана доходност.*

**4.4.** Активно и целенасочено разглеждане на възможности за растеж на ВСУ чрез придобивания на други организации:

➤ Установяване идентифицирането на потенциални обекти за придобиване като постоянен процес и включването им в списък (pipeline) за по-нататъшно разглеждане.

➤ Определяне привлекателността на набелязаната организация за придобиване чрез анализ на дейността ѝ и измерване на потенциалните синергии след евентуално придобиване.

➤ Осъществяване на контакт с пресетите организации за следващи дискусии и проучване на техния интерес към придобиване.

➤ Структуриране и осъществяване на транзакция в случаите, когато се идентифицират обосновани ползи за ВСУ от придобиването.

***Критерии:***

1) *Наличие на анализи за идентифицираните потенциални обекти.*

2) *Реализирани придобивания, очаквани резултати от тях.*

3) *Сравнение на резултатите от придобиванията с очакваните резултати.*

**4.5.** Развитие и разрастване обхвата на инициативата „Бизнес инкубатор и акселератор“, която да подкрепя стартиращи фирми създадени от студенти на ВСУ с първоначална инвестиция (angel, series A), както и с осигуряване на менторство от преподаватели на ВСУ и външни експерти.

***Критерии:***

1) *Брой стартиращи компании на година.*

2) *Инвестирани средства общо в стартиращи компании на година.*

**4.6.** Обединяване на дейностите по подкрепа на стартиращи компании, осъществяване на инвестиционни проекти и елементи от научноизследователската дейност в инициативата „Академичен парк“.

***Критерий: Качествен.***



## 5. Социално-обществена дейност

**Цел:** ВСУ да засили позициите си на отговорен и активен социален партньор, работещ в полза на обществото, превръщайки се в център на знанието – първоначално на регионално, а в последствие и на национално и международно ниво.

### Задачи:

**5.1.** Превръщане на ВСУ в приобщиаваща академична общност, която се явява средище на знанието (knowledge center) и мисловен лидер (thought leader) на местното общество и бизнес:

➤ Установяване на ВСУ като първи избор за разрешаването на проблеми на местното общество и бизнес от научен, приложен и социален характер в сферите на компетентност на университета.

➤ Проактивен принос в реализирането на ключови граждански програми в областта на социалното сближаване, бизнеса, икономиката, културата и спорта, които подобряват средата на живот на местната общност.

➤ Активно участие на представители на ръководството и академичния състав на университета в ключови организации, асоциации, сдружения и др.

➤ Налагане на видим и разпознаваем образ на университета в националната и международната среда посредством обявяване и публикуване на университетски изследвания и експертизи и ролята му на обществен фактор.

### **Критерии:**

1) *Качествен – осъществяване на съответни инициативи.*

2) *Брой граждански програми, в които ВСУ е участвал на година.*

3) *Брой организации, в които участват представители на ВСУ.*

4) *Брой на академичния състав участващ в такива организации.*

5) *Брой публикувани изследвания.*

**5.2.** Привличане на бизнеса към образователната и изследователска дейност.

**Критерии:**

- 1) Брой партньорства с бизнес организации.
- 2) Брой реализирани инициативи и брой ангажирани лица в тях.

**5.3.** Разширяване и активно управление на стратегическите партньорства на университета с икономическите, социалните и политическите партньори с цел утвърждаване на ВСУ като проактивен член на обществото.

**Критерии:**

- 1) Брой партньорства.
- 2) Брой реализирани инициативи и брой ангажирани лица.

**5.4.** Постепенно разширяване на влиянието на университета на национално и международно ниво и установяването му като важен фактор за развитие и ключова академична институция, генерираща стратегически за Черноморския регион инициативи.

**Критерии:**

- 1) Брой национални и международни инициативи, организирани от ВСУ.
- 2) Брой лица участвали в инициативите, организирани от ВСУ.