



Стопанска академия „Д. А. Ценов“

СТРАТЕГИЯ
за развитие на Стопанска академия
„Д. А. Ценов“
(извадка)

Свищов, август 2018 г.

СЪДЪРЖАНИЕ

	стр.
СПИСЪК НА ИЗПОЛЗВАНИТЕ СЪКРАЩЕНИЯ	4
СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ	5
СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ	7
УВОД	9
РАЗДЕЛ ПЪРВИ. ОСНОВНИ ИЗВОДИ ОТ АНАЛИЗА НА ВЪНШНАТА И ВЪТРЕШНАТА СРЕДА И SWOT АНАЛИЗА НА СА „Д. А. ЦЕНОВ“	13
I. Основни изводи от анализа на външната среда	13
1. Основни изводи от анализа на нормативната среда, в която функционира СА „Д. А. Ценов“	13
2. Основни изводи от анализа на социална среда	14
3. Основни изводи от анализа на икономическата среда	15
4. Основни изводи от анализа на демографската среда	17
5. Основни изводи от анализа на регионалната среда	18
6. Основни изводи от анализа на конкурентната среда	19
6.1. По отношение на ПН 3.8. Икономика	19
6.2. По отношение на ПН 3.7. Администрация и управление	20
II. Основни изводи от анализа на вътрешните характеристики на СА „Д. А. Ценов	21
1. Основни изводи от анализа на образователната дейност на СА „Д. А. Ценов“	21
2. Основни изводи от анализа на научната дейност на СА „Д. А. Ценов“	22
3. Основни изводи от анализа на кадровото осигуряване на дейността на СА „Д. А. Ценов“	23
4. Основни изводи от анализа на финансовото и материалното осигуряване на дейността на СА „Д. А. Ценов“	27
5. Основни изводи от анализа на партньорските взаимоотношения на Стопанска академия	27
6. Основни изводи от анализа на пазарната позиция на СА „Д. А. Ценов“	28
III. Основни изводи от SWOT анализа	29
РАЗДЕЛ ВТОРИ. ВИЗИЯ, МИСИЯ И ЦЕЛИ ЗА РАЗВИТИЕ НА СА“ Д. А. ЦЕНОВ“	32
I. Визия, мисия и приоритети за развитие на Стопанска академия	32
II. Стратегически и оперативни цели	33
III. Механизъм за изпълнение, актуализиране, мониторинг и контрол на Стратегията	39
1. Място на Стратегията в йерархията на планови документи	39
2. Изпълнение	42
3. Отчитане	43
4. Актуализация	43
5. Мониторинг	44
6. Контрол	44
7. Информационно осигуряване	44
РАЗДЕЛ ТРЕТИ. СТРАТЕГИЧЕСКИ АНАЛИЗ НА ВЪНШНАТА СРЕДА И ВЪТРЕШНИТЕ ПАРАМЕТРИ НА СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А.	46

ЦЕНОВ“	
1. Параметри и състояние на външната среда на Стопанска академия	46
1.1. Нормативна среда	46
1.2. Социална среда	51
1.3. Икономическа среда	60
1.4. Демографска среда	69
1.5. Регионална среда	73
1.6. Конкурентна среда	77
2. Анализ на вътрешните характеристики на СА „Д. А. Ценов“	83
2.1. Образователна дейност	83
2.1.1. Основни параметри на образователната дейност в СА „Д. А. Ценов“	83
2.1.2. Анализ на ключови показатели за образователната дейност	90
2.2. Науча дейност	119
2.3. Кадрово осигуряване	133
2.4. Финансово, материално осигуряване на дейността	142
2.5. Партньорство	148
2.6. Пазарна позиция на СА „Д. А. Ценов“	151
3. SWOT анализ	156
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	166

СПИСЪК НА ИЗПОЛЗВАНИТЕ СЪКРАЩЕНИЯ

САНК	Следакредитационно наблюдение и контрол
БВП	Брутен вътрешен продукт
ФНИ	Фонд научни изследвания
ССО	Студентски столове и общежития
АИ „Ценов“	Академично издателство „Ценов“
АКЦ	Академичен компютърен център
НИРД	Научноизследователска и развойна дейност
СЦ	Стратегическа цел
ОЦ	Оперативна цел стр. 30
КРИБ	Конфедерация на работодателите и индустриалците в България
БТПП	Българска търговско-промишлена палата
ЦПО	Център за професионално обучение
СЗР	Северозападен район
СЦР	Северен централен район
МС	Министерски съвет
КОО	Класификация на областите на образование и обучение
МСКО	Международна стандартна класификация на образованието
НОИ	Национален осигурителен институт
НСИ	Национален статистически институт
ЕПВО	Европейско пространство за висше образование
НКРРБ	Национална квалификационна рамка на Република България

СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ

Таблица 1.2.1.	Завършили висше образование по образователно-квалификационна степен в област на образованието „Стопански науки и администрация“ според КОО-2008 за периода 2012-2016 г.
Таблица 1.2.2.	Нетен коефициент на записване на населението в образователната система
Таблица 1.3.1.	Заети лица общо и с висше образование за периода 2012-2017 г.
Таблица 1.3.2.	Средна брутна годишна заплата на наетите лица по трудово или служебно правоотношение
Таблица 1.3.3.	Средна брутна годишна заплата на наетите лица по трудово или служебно правоотношение в икономическа дейност "Държавно управление"
Таблица 1.3.4.	Средна брутна годишна заплата на наетите лица по трудово или служебно правоотношение в нефинансовите предприятия
Таблица 1.3.5.	Средна брутна годишна заплата на наетите лица по трудово или служебно правоотношение в икономическа дейност "Финансови и застрахователни дейности"
Таблица 1.3.6.	Наети лица и средна брутна работна заплата по икономически дейности
Таблица 1.3.7.	Наети лица и средна брутна работна заплата по образователен ценз
Таблица 1.5.1.	Някои базови показатели за област Велико Търново и Р България
Таблица 1.6.1.	Висши училища в България, предлагащи обучение в ПН 3.8. Икономика
Таблица 1.6.2.	Висши училища в България, предлагащи обучение в ПН 3.7. Администрация и управление
Таблица 2.1.2.1.	Разпределение на студентите по статус за периода 2013-2017 г.
Таблица 2.1.2.2.	Разпределение на студентите в ОКС „бакалавър“ според формата на обучение
Таблица 2.1.2.3.	Разпределение на действащите студенти по професионални направления за периода 2013-2017 г.
Таблица 2.1.2.4.	Разпределение на студентите по специалности за периода 2013-2017 г.
Таблица 2.1.2.5.	Разпределение на дипломираните студенти по специалности за периода 2013-2017 г.
Таблица 2.1.2.6.	Студенти, получаващи стипендия за периода 2013-2016 г.
Таблица 2.1.2.7.	Студенти, настанени в общежитие за периода 2013-2017 г.
Таблица 2.1.2.8.	Брой места, студенти и натовареност на общежитията към 23.04.2018 г.
Таблица 2.1.2.9.	Студенти в ОКС „магистър“ за периода 2013-2017 г.
Таблица 2.2.1.	Проекти, финансирани със средства от държавната субсидия за научна дейност
Таблица 2.2.2.	Участници в проекти, финансирани със средства от държавната субсидия

	за научна дейност
Таблица 2.2.3.	Брой публикации на преподаватели от СА по вид за периода 2013/14 – 2017/18 уч. г.
Таблица 2.2.4.	Брой научни публикации на преподаватели от СА за периода 2013/14- 2017/18 уч. г.
Таблица 2.2.5.	Публикации на преподаватели от СА „Д. А. Ценов“ за периода 2013/14- 2017/18 уч. г.
Таблица 2.2.6.	Брой цитирания на преподавателите през периода 2013-2018 г.
Таблица 2.4.1.	Динамика в размера на трансферите от бюджета на МОН за СА „Д. А. Ценов“
Таблица 2.4.2.	Динамика на основните собствени приходи от дейността на СА „Д. А. Ценов“
Таблица 2.4.3.	Динамика на разходите по бюджета на СА „Д. А. Ценов“ - Свищов
Таблица 2.4.4.	Резултати от изпълнението на бюджета на СА „Д. А. Ценов“ - Свищов
Таблица 2.5.1.	Алумни асоциация на Стопанска академия „Д. А. Ценов“
Таблица 2.6.1.	Държавна поръчка за бакалаври в Стопанска академия
Таблица 2.6.2.	Брой обучавани студенти в Стопанска академия по години (брой)
Таблица 2.6.3.	Пазарен дял на СА „Д. А. Ценов“, пазарен ръст за периода 2013-2017 г. и относителен пазарен дял спрямо УНСС и ИУ Варна
Таблица 3.1.	Благоприятни възможности, потенциални заплахи, силни и слаби страни на СА „Д. А. Ценов“

СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ

Фиг. I.1.	Йерархия на визията, мисията, стратегическите и оперативните цели
Фиг. I.2.	Място на Стратегията за развитие на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ в системата от планови документи на висшето училище
Фиг. 1.2.1.	Динамика на заетите лица общо и на заетите лица с висше образование в България за периода 2012-2017 г.
Фиг. 1.4.1.	Прогноза за изменението на населението на Република България за периода 2020-2080 г.
Фиг. 1.5.1.	Социално и икономическо развитие на Великотърновска област
Фиг. 1.5.2.	Динамика на относителните дялове на районите в създаването на брутната добавена стойност в страната
Фиг. 2.1.2.1.	Разпределение на студентите по статус за периода 2013-2017 г.
Фиг. 2.1.2.2.	Разпределение на студентите в ОКС „бакалавър“ според формата на обучение за периода 2013-2017 г.
Фиг. 2.1.2.3.	Разпределение на студентите по професионални направления за периода 2013-2017 г.
Фиг. 2.1.2.4.	Разпределение на студентите по факултети за периода 2013-2017 г.
Фиг. 2.1.2.5.	Структура на студентите по факултети през 2013 и 2017 г.
Фиг. 2.1.2.6.	Разпределение на студентите по специалности през 2013 г.
Фиг. 2.1.2.7.	Структура на обучаваните студенти по специалности през 2013 г.
Фиг. 2.1.2.8.	Структура на обучаваните студенти по специалности през 2017 г.
Фиг. 2.1.2.9.	Разпределение на обучаваните студенти в ОКС „бакалавър“ по район на местоживее за периода 2013-2017 г.
Фиг. 2.1.2.10.	Структура на обучаваните студенти в ОКС „бакалавър“ по район на местоживее за периода 2013 и 2017 г.
Фиг. 2.1.2.11.	Разпределение на действащите студенти по област на местоживее за 2013 г.
Фиг. 2.1.2.12.	Разпределение на действащите студенти по област на местоживее за 2017 г.
Фиг. 2.1.2.13.	Структура на студентите по местоживее по области за 2013 г.
Фиг. 2.1.2.14.	Структура на студентите по местоживее по области за 2017 г.
Фиг. 2.1.2.15.	Разпределение на студентите в ОКС „магистър“ по статус за периода 2013-2017 г.
Фиг. 2.1.2.16.	Студенти в ОКС „магистър“ според статуса за периода 2013-2017 г.
Фиг. 2.1.2.17.	Студенти в ОКС „магистър“ според формата на обучение за периода 2013-2017 г.
Фиг. 2.1.2.18.	Разпределение на студентите в ОКС „магистър“ по професионално направление за периода 2013-2017 г.

Фиг. 2.1.2.19.	Структура на студентите в ОКС „магистър“ по професионално направление през 2013 г. и 2017 г.
Фиг. 2.1.2.20.	Разпределение на обучаваните студенти в ОКС „магистър“ по райони на местоживеење за периода 2013-2017 г.
Фиг. 2.1.2.21.	Разпределение на обучаваните студенти в ОКС „магистър“ по райони на местоживеење за периода 2013-2017 г. в проценти
Фиг. 2.1.2.22.	Разпределение на студентите в ОКС „магистър“ по област на местоживеење за 2013 г.
Фиг. 2.1.2.23.	Разпределение на студентите в ОКС „магистър“ по област на местоживеење за 2017 г.
Фиг. 2.1.2.24.	Структура на студентите в ОКС „магистър“ по местоживеење по области за 2013 г.
Фиг. 2.1.2.25.	Структура на студентите в ОКС „магистър“ по местоживеење по области за 2017 г.
Фиг. 2.1.2.26.	Разпределение на чуждестранните студенти по степени на обучение за периода 2013-2017 г.
Фиг. 2.2.1.	Държавна субсидия за присъщата на СА „Д. А. Ценов“ научна дейност за периода 2013-2017 г.
Фиг. 2.2.2.	Разпределение на научните публикации на преподаватели от СА в реферирани и нереферирани издания
Фиг. 2.6.1.	BCG матрица на обучението в СА по ПН 3.7. и ПН 3.8., съставена по Пазарен ръст и Относителен пазарен дял спрямо УНСС
Фиг. 2.6.2.	Жизнен цикъл на обучението в СА в СА по ПН 3.7. и ПН 3.8., съставен на база Матрица от типа BCG, представена на Фиг. 2.6.1.
Фиг. 2.6.3.	BCG матрица на обучението в СА по ПН 3.7. и ПН 3.8., съставена по Пазарен ръст и Относителен пазарен дял спрямо ИУ Варна
Фиг. 2.6.4.	Жизнен цикъл на обучението в СА по ПН 3.7. и ПН 3.8., съставен на база Матрица от типа BCG, представена на Фиг.2.6.3.

УВОД

Основанията за разработване на настоящата Стратегия за развитие на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ се състоят в Решение на Националната агенция за оценка и акредитация (НАОА) от 16.11.2017 г., оповестено с Писмо Изх. № 1421/12.12.2017 г., с което се прави препоръка „Висшето училище да изработи планов документ „Стратегия за развитие на СА“, очертаваща приоритетните насоки в цялостното развитие на институцията“. В решението не е указано за какъв срок трябва да се отнася стратегията, поради което се приема, че тя няма краен срок и е валидна до датата на нейното актуализиране. Поради разбирането, че една стратегия трябва да обхваща освен „приоритетни насоки“, също и стратегически и оперативни цели, в настоящия документ целевият блок е йерархизиран по следния начин: „визия-мисия-приоритети-стратегически цели-оперативни цели“.

Други основания за разработване на Стратегията са:

- Заповед № 166 от 23 февруари 2018 г. на Ректора на Стопанска академия за определяне на Работна група със задача: „Изготвяне на Стратегия на Професионално направление 3.8., като се съобрази с изискванията на критериалната система на НАОА за програмна акредитация на професионалното направление“, в състав:
 1. Проф. д-р Георги Иванов, зам.-ректор АУК, председател
 2. Проф. д-р Маргарита Богданова – ръководител катедра СП
 3. Проф. д-р Борислав Борисов – катедра СП
 4. Доц. д-р Диана Ималова – катедра СО
 5. Гл. ас. д-р Евелина Парашкевова-Великова – катедра СП
 6. Гл. ас. д-р Анелия Панева – катедра ЗСД
- Заповед № 209 от 13 март 2018 г. на Ректора на Стопанска академия за промяна и допълване на Заповед № 166 от 23 февруари 2018 г., с която се определя за председател на Работната група проф. д-р Борислав Борисов, допълва се нейния състав с доц. д-р Красимира Славева – катедра МС, уточнява се задачата и се определят срокове за изпълнението ѝ.

В процеса на работа Работната група бе подкрепена от финансовия мениджър на Стопанска академия – доц. д-р Иван Андреев, както и от обслужващи и обособени звена чрез предоставяне на информация.

При разработване на настоящата Стратегия са взети предвид още:

1. Стратегия за развитие на висшето образование в Р България за периода 2014-2020 г.;
2. План за действие на мерките по Стратегията за развитие на висшето образование в Република България за периода 2014-2020 г.;
3. Национална стратегия за развитие на научните изследвания в Република България 2017-2030 г.;
4. Иновационна стратегия за интелигентна специализация на Р България 2014-2020;
5. Оперативна програма „Наука и образование за интелигентен растеж 2014-2020“

Стратегията за развитие на СА „Д. А. Ценов“ е съобразена с изискванията на:

- Закона за развитие на академичния състав в Република България (в сила от 2010 г.);
- Закона за насърчаване на научните изследвания (в сила от 2003 г.);
- Закона за кредитиране на студенти и докторанти (в сила от 2008 г.),

както и с нормативните документи в областта на висшето образование, приети от Европейската комисия и Европейския парламент, а именно:

- Стратегия за интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж "Европа 2020";
- Комюнике от Букурещ (2012): "Да използваме потенциала си по най-добрия начин: консолидиране на европейското пространство за висше образование";
- Съобщение на Европейската комисия до Европейския парламент, Съвета на Европа, Европейския икономически и социален комитет и Комитета на регионите, относно "Европейското висше образование в световен план" (юли 2013);
- Резолюция на Европейския парламент от 20 април 2012 г. за модернизиране на системите за висше образование в Европа - 2011/2294(INI);
- Програма за модернизиране на системите за висше образование в Европа, приета от Европейската комисия на 20.09.2012 г.;
- Accompanying document to the COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF REGIONS. Education and Training for a smart, sustainable

and inclusive Europe. Analysis of the implementation of the strategic framework for European cooperation in education and training (ET2020) - Country analysis.

В структурно отношение Стратегията е обособена в три раздела:

Раздел първи. Основни изводи от анализа на външната и вътрешната среда и SWOT анализа на СА „Д. А. Ценов“, в който е представено резюме с най-важните изводи по области на извършения анализ, както и резултатите от SWOT анализа.

Раздел втори. Визия, мисия и цели за развитие на СА „Д. А. Ценов“, в който е представена целевата уредба на документа – визия, мисия, приоритети, стратегически цели, оперативни цели и механизъм за изпълнение, актуализиране, мониторинг и контрол на Стратегията.

Раздел трети. Стратегически анализ на външната среда и вътрешните параметри на Стопанска академия „Д. А. Ценов“, в който е представен подробният анализ, изготвен за нуждите на стратегията.

Заинтересованите страни, които имат отношение към Стратегията за развитие на СА „Д. А. Ценов“, са:

1. МОН, във връзка с контрола по спазване на нормативната уредба в областта на висшето образование и науката и тяхното имплементиране в Стратегията за развитие на СА;
2. НАОА, по отношение на спазване критериите за институционална и програмни акредитации на СА, както и във връзка със изпълнение на препоръка, дадена с Решение на НАОА от 16.11.2017 г., оповестено с Писмо Изх. № 1421/12.12.2017;
3. Представителите на държавни органи и институции, от гледна точка на настоящите и бъдещите им потребности от кадри с висше икономическо образование и образование по администрация и управление, както и по отношение трансфера на знания и ноу хау от науката към практиката;
4. Бизнес организациите – в същия аспект; както и по отношение възможностите за реализиране на съвместни бизнес инициативи;
5. Неправителствените организации, в същия аспект, както и по отношение реализирането на съвместни проекти;
6. Академичния персонал на СА – от гледна точка на перспективите за научно изстраване и повишаване качеството на обучението;

7. Неакадемичния персонал – от гледна точка на интересите му за работа в устойчива и развиваща се организация и по отношение повишаване качеството на административното обслужване на учебно-научния процес;
8. Студенти и докторанти – от гледна точка на степента им на удовлетвореност от обучението и възможностите им за успешна професионална реализация;
9. Други обучаеми във формите за учене през целия живот – от гледна точка на възможностите на Академията за предоставяне на надграждащо обучение и повишаване компетентностите им в различни професионални области.

За изпълнението на настоящата Стратегия ще бъдат приети годишни оперативни програми, конкретизиращи мерките, сроковете, отговорниците и ресурсите за постигане на набелязаните цели.

РАЗДЕЛ ПЪРВИ. ОСНОВНИ ИЗВОДИ ОТ АНАЛИЗА НА ВЪНШНАТА И ВЪТРЕШНАТА СРЕДА И SWOT АНАЛИЗА НА СА „Д. А. ЦЕНОВ“

Изводите в този раздел са извлечени от подробните анализи, описани в Раздел трети. Текстът тук не дублира този на третия раздел, в който са представени официални данни, направени са коментари и сравнения, очертани са тенденции, отчетено е влиянието на различни външни и вътрешни фактори и тяхното комбинирано въздействие върху дейността на СА „Д. А. Ценов“, даващи основания за изводите по-долу.

I. Основни изводи от анализа на външната среда

1. Основни изводи от анализа на нормативната среда, в която функционира СА „Д. А. Ценов“

Нормативната среда е само един от факторите, от които зависи качеството на висшето образование, но тя е твърде важен фактор. Подробният контент анализ на основните закони и подзаконови нормативни актове, дава основание за следните изводи:

- Нормативната рамка на висшето образование не е достатъчно адекватна на реалните потребности от реформи в тази сфера;
- Проблемите в нормативната среда създават несигурност у ръководството на висшите училища и съкращават хоризонта на планиране;
- Остават множество нерешени проблеми, като непрекъснатото бюрократизиране на дейността във висшите училища, което пренасочва интелектуален ресурс, слабите стимули на Закона за насърчаване на научните изследвания, ниските докторантски стипендии и т.н.;
- Различните нормативни актове не са достатъчно интегрирани помежду си. Такива са констатациите и в Стратегията за развитие на висшето образование в България¹, където в SWOT анализа като слаба страна на системата се посочва именно остарялата нормативна база.

¹ Стратегия за развитие на висшето образование в Република България за периода 2014 – 2020 г.

Това е изводът и в Стратегията за развитие на научните изследвания до 2030 г.² – предвижда се провеждане на хоризонтална политика за нормативни промени, според която са **необходими синхронизирани нормативни промени**, които правно да уредят организацията, финансирането и развитието на науката в страната, както и да осигурят реформиране на управленските и административни органи, свързани с научните изследвания.

2. Основни изводи от анализа на социална среда

Анализът на социалната среда, в която осъществява своята дейност СА „Д. А. Ценов“ дава възможност да се направят следните изводи:

- Изискванията на пазара на труда към завършилите висше образование се увеличават, поради което образователната система трябва да се развива и да отговори на пазарното търсене и повишените изисквания към подготвяните кадри. Необходимо е скъсяване на времето между дипломирането и намирането на работа по специалността, като за това е необходимо повишаването на качеството на обучение във висшите училища, непрекъснатото обновяване и осъвременяване на учебните програми, разкриване на нови специалности, засилване обучението по чужди езици и информатика, използване на съвременни методи за преподаване и активно участие на обучаваните в учебния процес.

- Съвременната образователна система трябва да улесни достъпа до образование както на училищно и университетско ниво, така и чрез създаване на мрежа от услуги и инфраструктура, улесняващи упражняването на правото на образование, като в тази насока висшите училища могат да намерят една ниша, в която под формата на професионално и следдипломно обучение да предлагат различни образователни услуги.

- Социалната среда в град Свищов и област Велико Търново се определя като стабилна и благоприятна от гледна точка на липсата на социални конфликти, както и конфликти на етническа, религиозна и друга основа, ниско равнище на престъпност, незает жилищен фонд. Всички тези положителни факти, представляват добра предпоставка за обучение на чуждестранни студенти, независимо от тяхната народност, етническа принадлежност и религиозни предпочитания.

² Национална стратегия за развитие на научните изследвания в Република България 2017 – 2030. По-добра наука за по-добра България, С. 2015.

- При провеждането на кандидатстудентската кампания трябва да се отчита факта, че преобладаващата част от новоприетите студенти във ВУЗ, са завършили средно образование през текущата година, а по-малка част от новоприетите студенти, са завършили в предходни години, а още по-малко преди 5-10 и повече години.

- През последните години се увеличава броя на българските студенти, обучавани във висши училища извън България, като по този начин българските висши училища трябва да се конкурират не само със сродните висши училища в страната, но и с тези в чужбина.

В тези условия е важно не само да се запазят наличните досега сравнителни предимства, но и да се доразвият и обогатят в следните насоки:

- Повишаване на равнището на образователните услуги и развитие на компетенции, съобразени с потребностите на бизнеса и публичната администрация, като се акцентира не само върху качеството на обучението, модернизирването на учебния процес и създаването на креативна учебна среда;

- Засилване на прагматичността на обучението в редовна, задочна и дистанционна форма с цел превръщане на обучението по икономика и администрация и управление в атрактивно и притегателно за младите хора, обучение, което стимулира разгръщането на потенциала на студентите;

- Осигуряване на достъп за обучение на хора на различни възрасти за учене през целия живот;

- Привличане на по-голям брой чуждестранни студенти за обучение по икономика и администрация и управление, като за целта се увеличи броят на специалностите, преподавани на чужд език.

- Развиване на магистърски програми, които да запълват появили се потребности от кадри с определен образователен ценз по икономика, администрация и управление в сферата на здравеопазването, социалните дейности, образованието, културата, околната среда, спорта и др.

3. Основни изводи от анализа на икономическата среда

В резултат на извършения анализ на икономическата среда се установи, че макроикономическата среда е стабилна и икономическата конюнктура в страната се подобрява - реалният БВП нараства, икономическият растеж е устойчив, равнищата на

инфлация са сравнително ниски, износът, инвестициите, доходите и икономическата активност се увеличават.

- При проследяването на динамиката на относителните дялове по икономически дейности в брутната добавена стойност се вижда, че е налице стабилна отраслова структура на националната икономика. Фактът, че в икономиката не настъпват значителни структурни промени и е налице устойчива отраслова структура улеснява процеса на прогнозиране на необходимите специалисти, като тук конкретно се акцентира върху потребността от кадри с квалификация по икономика, администрация и управление;

- Фактът, че в икономиката не настъпват значителни структурни промени и е налице устойчива отраслова структура улеснява процеса на прогнозиране на необходимите специалисти, като тук конкретно се акцентира върху потребността от кадри с квалификация по икономика, администрация и управление. В тази връзка е много важно да продължи ефективното сътрудничество и партньорство между СА и потребителите на кадри, за да може да бъде изграден ефективен механизъм за връзка, чрез който във висшето училище да се подготвят високообразовани, проактивни и мотивирани кадри, които са изключително търсени на пазара на труда от бизнеса и публичните институции;

- В България три висши училища имат солидни традиции и доказан авторитет в обучението по икономика, администрация и управление – УНСС - София, СА „Д. А. Ценов“ – Свищов и Икономически университет – Варна;

- На националния образователен пазар Стопанска академия присъства с образователно портфолио, включващо 13 специалности в ОКС „бакалавър“ и 31 магистърски програми в професионално направление „Икономика“ и 2 специалности в ОКС „бакалавър“ и 5 магистърски програми в професионално направление „Администрация и управление“. Възпитаниците на Стопанска академия имат висок рейтинг сред работодателите и намират професионална реализация в различни сектори на икономиката. Този извод се потвърждава от извършения анализ, от който се установи, че специалисти с висше образование по икономика, администрация и управление са необходими във всички сектори на националната икономика, но в някои от тях (Държавно управление, Финансови и застрахователни дейности) тези кадри са преобладаващи и търсенето им нараства.

В заключение може да се изтъкне, че образователното портфолио на Стопанска академия включва достатъчни като количество и разнообразни по съдържание специалности в ОКС „бакалавър“ и магистърски програми в ОКС „магистър“, които осигуряват необходимите знания, умения и компетенции, които са предпоставка за успешна професионална реализация и кариерно развитие в различни области. Обучението по икономика, администрация и управление осигурява както необходимия широк спектър от базови икономически знания, така и от специални и профилиращи знания, умения и компетенции, съобразени със спецификата на отделните икономически дейности.

4. Основни изводи от анализа на демографската среда

Анализът на тенденциите в демографските процеси в България, изведе на преден план следните изводи:

- Налице е трайна тенденция към намаляване броя на населението, понижаване на раждаемостта, увеличаване на смъртността, отрицателен естествен прираст и значителни миграционни потоци;
- Много силна е връзката между демографската ситуация и пазара на труда, образованието и пенсионната система. По-високото и качествено образование на преобладаващата част от населението е предпоставка за развитие на пазара на труда.
- Нараства търсенето на специалисти с висше образование, но предимно в техническите области, биологията и химията;
- В следващите десетилетия основа на икономическия просперитет на страната ще са младите хора на възраст 15 - 34 г. и поради тази причина е необходимо повишаване на образователното равнище, като се увеличава броя на младите хора с висше образование и се създават условия за обучение през целия живот,

Протичащите в страната демографски процеси оказват негативно влияние върху системата на висше образование, тъй като намалява броя на населението и хората в трудоспособна възраст. Този процес трябва да бъде съпътстван от нарастване на инвестициите за повишаване на производителността на труда, за нови технологии, за повишаване квалификацията и образователното равнище на работната сила.

Анализът на раждаемостта показва, че при разработването на стратегии и провеждането на политики във висшето образование **трябва да се има предвид факта,**

че в момента, а и през следващите години 5 години, значителна част от студентите във ВУЗ ще да бъдат родените през периода 1995-2005 г.

5. Основни изводи от анализа на регионалната среда

Очертаните тенденции от анализа на регионалната среда на СА „Д. А. Ценов“ показват, че висшето образование се концентрира предимно в столичния град и диспропорциите с останалите академични центрове се задълбочават. **Състоянието на висшето образование в Северния централен район за планиране (СЦРП) и във Великотърновска област може да се разглежда като резултат и като предпоставка на икономическите и социални диспропорции между регионите, областите и населените места в България.** Влошените социално-икономически показатели, характерни за СЦРП и за Великотърновска област формират в значителна степен условията за функциониране на Стопанска академия, тъй като дейността на Академията се предопределя от следните регионални фактори:

- Ясно изразената тенденция студентите да предпочитат да учат в по-големите градове, които предоставят по-добри възможности за учене и работа едновременно;
- Недобрата транспортна инфраструктура на областта и района затруднява мобилността на студентите, които предпочитат да живеят в родните си места и да пътуват към университетския град по-често, вместо да живеят постоянно в него;
- По-ниските доходи на населението от областта и района са възпиращ фактор за редица потенциални студенти, които предпочитат да започнат работа веднага след завършване на средното си образование, вместо да продължат обучението си в бакалавърска и магистърска степен.

Влошаването на показателите, които отразяват степента на развитие на висшето образование в дадена област и регион, от своя страна са **предпоставка** за по-нататъшно влошаване на социално-икономическото им развитие, тъй като те водят до:

- Освобождаване на част от преподавателския и обслужващия персонал на висшите училища в тези райони и в частност от Стопанска академия, което увеличава безработицата на населеното място;
- Намаляване на бюджета на Стопанска академия и затрудняване изплащането на работни заплати и осигуряването на издръжката;

- Намаляване на паричния оборот в търговски заведения и такива, предоставящи различни услуги на студентите, което води до влошаване на икономическите резултати на този тип стопански обекти.

По този начин се получава **затворен кръг от негативни причини и следствия** – от една страна, влошеното социално икономическо развитие на града, областта и района в който е ситуирана Стопанска академия се отразява силно негативно на нейната работа и от друга страна, намаляването на студентите и влошаване на финансовото състояние на Стопанска академия, води до по-нататъшно влошаване на социално-икономическото развитие на града и региона.

Към всичко това следва да се отчете и факта, че ако СА „Д. А. Ценов“ беше единственото висше училище, обучаващо по икономика, администрация и управление в региона, то през последните 20-25 години в един радиус от 100-130 км. бяха разкрити стопански факултети в три други висши училища – във ВТУ Св. Св. Кирил и Методий през 1992 г., в 1994 г. в Русенски университет „Ангел Кънчев“ и в 2003 г. в Технически университет – Габрово. На фона на постоянно намаляващия брой кандидат-студенти по икономика, администрация и управление, увеличаването на броя на висшите училища в тези научни направления изостря конкуренцията помежду им и допълнително влошава показателите за дейността на СА „Д. А. Ценов“ Свищов.

6. Основни изводи от анализа на конкурентната среда

6.1. По отношение на ПН 3.8. Икономика

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ заема **девето място** в рейтинга на висшите училища за 2017 г., като се наблюдава **системен спад** в рейтинговата ѝ позиция през анализирания 5-годишен период – 2013-2017 година.

- Рейтингът на висшите училища показва **конкурентни предимства** на Академията (заемани челни места в рейтинга) по отношение на: удовлетвореност на студентите от учебния процес и учебната среда; участие на студентите в стажове и в научноизследователска дейност; интензивност на обучението и преподаването; значимост на учебната среда за преподавателите; регионална значимост на Висшето училище, значимост на реализацията за преподавателите; брой специалности, предлагани за обучение в ОКС „бакалавър“, ОКС „магистър“ и ОНС „доктор“; ексклузивност на преподавателския състав; оценка от програмна акредитация; брой дипломирани студенти.

- Рейтингът на висшите училища показва **неудовлетворително представяне** на СА „Д. А. Ценов” по отношение на: индекс на цитируемост по научна област (Scopus и Web of Science); среден брой цитирания на документ (Scopus и Web of Science); документи, цитирани поне веднъж (Scopus и Web of Science); средства за научноизследователска дейност на студент; привлекателност на ВУ за кандидат-студентите в региона и в областта; регионална реализация; среден успех от дипломата за завършено средно образование; международната мобилност; обучавани чуждестранни студенти.

6.2. По отношение на ПН 3.7. Администрация и управление

СА „Д. А. Ценов” заема дванадесето място в рейтинга на висшите училища за 2017 г., като се наблюдава **системен спад** в рейтинговата ѝ позиция през анализирания 5-годишен период – 2013-2017 година.

Рейтингът на висшите училища показва **конкурентни предимства** на Академията (заемани челни места в рейтинга) по отношение на: брой специалности, предлагани за обучение в ОКС „магистър” и ОНС „доктор”; ексклузивност на преподавателския състав; брой дипломирани студенти.

- Като **неудовлетворително** може да се определи представянето на СА „Д. А. Ценов” по отношение на: индекс на цитируемост по научна област (Scopus и Web of Science); среден брой цитирания на документ (Scopus и Web of Science); документи, цитирани поне веднъж (Scopus и Web of Science); средства за научноизследователска дейност на студент; привлекателност на ВУ за кандидат-студентите в региона и в областта; регионална реализация; безработица сред завършилите; учебна среда.

Необходимо е да се подчертае, че конкурентният натиск върху Стопанска академия през последните 20-25 години се засилва в резултат на разкриването на нови ВУЗ, както и на факултети, развиващи икономически и управленски специалности в специализирани в миналото технически, педагогически, селскостопански и пр. университети.

II. Основни изводи от анализа на вътрешните характеристики на СА „Д. А. Ценов“

1. Основни изводи от анализа на образователната дейност на СА „Д. А. Ценов“

- Анализът на състоянието на основната дейност на Стопанска академия – образователната, показва намаляване броя на обучаваните студенти в ОКС „бакалавър“ и ОКС „магистър“. Намалението е резултат както от провежданата политика на МОН за намаляване броя на студентите в определените за неприоритетни направления „Икономика“ и „Администрация и управление“, така и от намаляващия брой завършващи средно образование в страната.

- За периода се установява нарастване на броя на отстранените и прекъсналите студенти, което изисква предприемане на мерки за неговото редуциране, свързани с подобряване на комуникацията с проблемните студенти, своевременно уведомяване за възможностите за възстановяване на студентски права. Като цяло е възможно подобряване на системата за информиране на студентите за важни срокове за записване, за заверка на семестъра, за подаване на молби и др., като те станат част от информационен блок в електронното студентско досие.

- Предлагаането на задочна форма на обучение е едно от конкурентните предимства на Академията и поради това е необходимо неговото запазване, а развиването на дистанционна форма на обучение в ОКС „бакалавър“ трябва да се разглежда като нова форма на обучение, разширяваща възможностите за обучение и привличаща определена група студенти, за които традиционните форми на обучение не са удобни и предпочитани, като по този начин се обхване определен сегмент потребители на образователни услуги. Политиката на висшето училище е да разшири предлаганото портфолио от специалности и форми на обучение, което да го направи предпочитано, тъй като в него се съчетават традициите и иновациите в обучението.

- От анализа на териториалната структура на обучаваните студенти се установява, че най-голям е броят на студентите от област Плевен, София (столица), област В. Търново и Враца. Делът на останалите области в териториалната структура на студентите е много по-малък. Причините за по-малкия брой студенти от тези области, от които традиционно се обучават студенти, се дължи на недостатъчно познаване на образователното портфолио на Академията, отдалечеността на гр. Свищов, на

предлагането на същите или сходни специалности в други, териториално по-близки висши училища.

- В условията на ограничен местен пазарен потенциал, необходимо е увеличаване на броя на обучаваните чуждестранните студенти, както в бакалавърската, така и в магистърската степен и докторантурата. Така ще се осигури натовареност на част от материалната база за извършване на учебния процес и за осигуряване на необходимите условия за живеене – ремонтирани общежития, столово хранене, спортна база и др.

- Стопанска академия разполага с достатъчен ресурс – висококвалифицирани преподаватели, сграден и аудиторен фонд, добър имидж сред работодателите и др., които трябва да се превърнат в основа за търсене на възможности и подкрепа за увеличаване броя на студентите в обучение, финансирано от държавата.

2. Основни изводи от анализа на научната дейност на СА „Д. А. Ценов“

Стопанска академия работи в неблагоприятна макро, мезо и микро среда по отношение на научните изследвания. Липсата на дългосрочна и устойчива политика в съчетание с недостатъчното финансиране води до ограничаване възможностите за провеждане на научни изследвания, снижава мотивацията на учените и води до недобри количествени и качествени резултати в научната дейност. Основните изводи от анализа на научната дейност са следните:

- Регистрира се тенденция към непрекъснато намаляване на размера на отпусканата от държавата целева субсидия за научна дейност. Това се отразява негативно върху възможността за провеждане на качествени научни изследвания от преподавателите в Стопанска академия.

- С оглед на големия брой различни програмни източници за финансиране на проекти е необходимо Стопанска академия да инвестира усилия за създаване и поддържане на капацитет за подготовка и изпълнение на големи научни проекти, които носят добавена стойност за институцията и за отделните изследователи. Това е особено важно с оглед намаляващата държавна субсидия и изискванията към научните организации за създаване на качествени научни изследвания, тяхното популяризиране в реферирани и индексирани в световни бази данни издания, висока цитируемост на авторите, участие в научни мрежи и работа със световно признати учени. Тези предизвикателства са стратегически за развитието и утвърждаването на Стопанска

академия като водеща образователна институция в областта на икономиката, администрацията и управлението.

- Публикационната активност на научния състав е относително стабилна през разглеждания период. Трябва да се отбележи, че са необходими усилия за популяризиране на научната продукция в реферирани издания в чужбина, както и публикуване в издания с импакт фактор (Web of Science) и/или импакт ранг (Scopus). Националната политика залага върху тези показатели за оценка на научната дейност на висшите училища и научните организации. Незадоволителните стойности в Стопанска академия може да имат сериозни негативни въздействия както по отношение участието в международни научноизследователски проекти, така и по отношение на текущото финансиране на висшето училище.

- Провеждането на качествени научни изследвания и популяризиране на резултатите от тях в реферирани издания пряко кореспондира с броя на цитиранията. Този показател също бележи тенденция на снижаване. Една от възможните инициативи е подкрепа за монографични публикации и стимулиране на съавторството с учени от страната и чужбина.

- Трябва да бъдат положени усилия за насърчаване на съвместните публикации с докторанти и особено със студенти с цел популяризиране на науката и на научната кариера сред младите учени.

- Дигитализирането на научната продукция е отлична инициатива, която спомага нейното популяризиране. Наред с това е необходимо да се продължат усилията за рефериране и индексирание на научните издания на Стопанска академия в различни световноизвестни бази данни с научна информация. Привличането на финансови средства в подкрепа на изданията и публикуване на английски език и от чужди автори са възможни бъдещи инициативи.

3. Основни изводи от анализа на кадровото осигуряване на дейността на СА „Д. А. Ценов“

Ръководството на Академията отдава първостепенно значение на научно-преподавателския академичен състав и провежда целенасочена политика за осигуряване на условия за устойчиво кариерно развитие на преподавателите. Създадена е добре функционираща организация за поддържане и развитие на професионалната квалификация и академичната кариера на преподавателския състав на основен трудов

договор (ОТД). Учебната и научноизследователската дейност в СА „Д. А. Ценов” се осигурява от висококвалифициран преподавателски и научнопреподавателски и изследователски академичен състав.

В СА „Д. А. Ценов“ има ясно установен и публично оповестен ред за наемане на работа и за професионално развитие на преподавателите на ОТД във Висшето училище. В Академията работят 193 хабилитирани и нехабилитирани преподаватели на основен трудов договор (ОТД) и 263 души административен персонал. Численият състав на всяка катедра във Висшето училище се обуславя от обема на учебно-преподавателската работа, осъществявана от академичния състав чрез преподаваните дисциплини. Спазено е изискването на ЗВО за минимална численост на академичния състав на катедрата от 7 души.

Хабилитираните преподаватели са 83 (43% от академичния състав), а нехабилитираните преподаватели са 110 (57%). Посоченото съотношение осигурява непрекъснато възпроизводство на хабилитирания академичен състав на основата на професионално израстване на нехабилитираните преподаватели.

През периода 2013-2018 г. по отношение на академичния състав на ОТД се наблюдава трайна тенденция към намаляване, като в абсолютен израз намалението е с 41 души. Регистрира се намаление на хабилитирания академичен състав с 19 преподаватели основно в резултат на пенсионирането на част от професорския състав. За същия период нехабилитираните преподаватели на ОТД намаляват с 22 преподаватели основно поради хабилитиране на част от главните асистенти и прекратяване на изтеклите в началото на м. януари 2018 г. срочни трудови договори на нехабилитирани преподаватели.

За периода 2013-31.05.2018 г. се наблюдава оптимална възрастова структура на академичния състав на ОТД, която осигурява приемственост при обучението на студентите и е добър показател за водената кадрова политика по отношение на професионалната квалификация и академичната кариера на преподавателския състав на ОТД. Висшето училище работи в посока подмладяване на своя академичен състав с оглед утвърждаване на приемствеността при неговото развитие, вкл. чрез обучение на докторанти. Привличат се млади научно-преподавателски кадри, които се назначават с конкурс и избор, съгласно изискванията на нормативната уредба. Налице са обективни условия за подпомагане на преподавателската, научноизследователската и творческата дейност на младите преподаватели (индивидуална работа с тях, съдействие за покриване на докторантски минимуми, включване в учебния процес – посещение на

лекции, участия в семинарни занятия и др.). В сравнение с началото на оценявания период, значително намалява делът на нехабилитирания академичен състав на основен трудов договор без научна степен.

Голяма част от преподавателския състав в професионалното направление осъществява активна експертна и консултантска дейност в редица публични и частни институции и други, в т.ч. и като ръководители, координатори и експерти по проекти, финансирани по оперативните програми на Европейския съюз, което е обусловено от тяхната висока квалификация, компетентност и активна публикационна дейност.

В СА „Д. А. Ценов” всички административно-управленски структури са осигурени от хабилитирани преподаватели на основен трудов договор във Висшето училище.

Дейностите по осигуряване на учебната документация и обучението на студентите са покрити със съответните административни структури, разпределени по ОКС, основни, обслужващи и обособени структурни звена, и обезпечени с административен и обслужващ персонал на основен трудов договор към СА „Д. А. Ценов” с необходимата квалификация и образование.

Анализът на числеността на административния персонал за периода 2013-31.05.2018 г. показва трайна тенденция към неговото намаляване. В абсолютно изражение намалението е със 78 души и е следствие основно от пенсиониране на част от членовете му и от извършени съкращения, в резултат на промяна на щатното разписание в рамките на програмата за реструктуриране. Въпреки предприетото оптимизиране на числеността на административния персонал, той все още е преобладаващ спрямо академичния състав. Съотношението академичен състав към административен персонал в СА „Д. А. Ценов” е 42%:58%. Това съотношение е противоположно на средното за страната, установено за държавните висши училища, а именно: академичен състав – 58%; административен персонал – 42%.

СА „Д. А. Ценов” провежда политика по оптимизиране на броя на академичния и неакадемичния състав съгласно приетата Програма за реструктуриране дейността на СА „Д. А. Ценов”:

- От началото на уч. 2016/2017 г. е прекратена практиката по привличане на гост-преподаватели и преподаватели-съвместители, като при необходимост от осигуряване на учебния процес с външни преподаватели, такива се привличат само на хонорар.

- Прекратяват се трудовите договори на преподаватели, които не са придобили

ОНС „доктор” или не са в процедура по защита, както и се освобождават лицата от академичния състав, придобили право на пенсия поради навършена възраст.

- Постоянно намаляващият брой студенти налага промяна в числеността на персонала, осигуряващ обучението и администрирането на процесите, тъй като сегашната е присъща за броя обучавани студенти отпреди 4-5 години.

- Предприето е оптимизиране на числеността на персонала, ангажиран с обслужване на студентите, чрез въвеждане на нова система за обслужване на студентите – фронт-офис студенти. Намалена е числеността на персонала, ангажиран с поддръжката в Стопанската академия, както и на персонала в „Студентски общежития и столове”, Академичната библиотека, Академично издателство „Ценов” и Академичния компютърен център.

- Не се назначават нови лица на освободените позиции след пенсиониране на членове на неакадемичния състав.

Висшето училище провежда добра кадрова политика по отношение на професионалната квалификация и академичната кариера на преподавателския състав и на административния персонал на ОТД, в резултат на което Академията разполага с потенциал за поддържане на високо качество на учебно-преподавателската дейност и административното обслужване на обучаемите.

СА „Д. А. Ценов” перманентно организира специализирани курсове и обучения на академичния състав с цел поддържане и развитие на съвременните методи в преподаването, повишаване на професионалната им квалификация и компетенции за провеждане на качествен учебен процес, съобразен със съвременните образователни стандарти и изискванията на потребителите на кадри.

Осигуряват се условия за краткосрочни мобилности на членовете на академичния състав с цел обучение и с цел преподаване по програма „Еразъм+” в чуждестранни висши училища, което им дава допълнителна квалификация и възможност да проучват международния образователен опит, да адаптират и внедряват новаторски практики в обучението и преподавателската дейност.

СА „Д. А. Ценов” предоставя възможности за повишаване компетенциите на административния персонал като организира периодично обучения и осигурява условия за реализиране на краткосрочни мобилности в чуждестранни висши училища, с които има установени партньорски взаимоотношения.

4. Основни изводи от анализа на финансовото и материалното осигуряване на дейността на СА „Д. А. Ценов“

- Обучението по икономика, администрация и управление не е приоритет на държавната политика в областта на висшето образование, поради което ежегодно намалява броят на студентите, за които държавата осигурява средства по линия на държавната субсидия. Средният норматив за издръжка на един студент също е крайно недостатъчен – 818 лева, при среден разходен стандарт за издръжка на един ученик в средното образование за същия тип населени места 1404 лева! Действащият модел за финансиране води до негативна екстраполация на планираните средства за издръжка на обучението в прогнозирания период.

- Собствените приходи също намаляват, поради намаляване броя на обучаваните студенти.

- Разходите също намаляват, но с по-малък темп и то предимно за сметка на разходите за издръжка, като тези за работна заплата остават относително постоянни.

- Стопанска академия „Д. А. Ценов“ е добре обезпечена с необходимата материална база, в т.ч. с аудитории, кабинети, офиси, центрове, лаборатории, компютри, мултимедийни устройства, спортни зали и площадки, общежития, студентски и преподавателски столове, ИТ системи и др. Те не се използват пълноценно поради намаляване броя на студентите и поради промяна в предпочитанията им за начин на живот. Натовареността на общежитията също е много ниска – само в общежитие №1 са настанени 200 студенти, при капацитет от 320 места, което прави 60% натовареност на сградата;

- Изградената богата материална база, която беше една от силните страни на Стопанска академия, поради което беше предпочитана пред редица други висши училища, сега се превръща в нейна слабост, тъй като не се използва пълноценно и води до увеличаване на разходите за издръжка, за неотложни ремонти и необходим персонал.

5. Основни изводи от анализа на партньорските взаимоотношения на Стопанска академия

СА „Д. А. Ценов“ изгражда и поддържа широка партньорска мрежа с работодатели, висши училища и научни организации от България и чужбина. Сключените споразумения с представителите на практиката дават възможност за

включването им при обсъждане на учебната документация, провеждане на учебни занятия, участие в комисии за държавни изпити и защиты на дипломни работи, провеждане на практически обучения, форуми със състезателен характер, посещения на студенти в реална работна среда, стажантски програми, преддипломна практика и др.

Сътрудничеството между Академията и бизнеса води до:

- подобряване качеството на образование;
- успешна реализация на младите хора;
- изграждане на стабилни партньорства между Висшето училище и бизнеса;
- създаване на устойчиви механизми и възможности на работодателите за подбор на студенти с цел непосредственото им включване на пазара на труда и др.

Стратегическите партньорства с чуждестранни висши училища дават възможност за изготвянето на съвместни учебни планове, разработване на съвместни образователни и научноизследователски проекти в трите степени на обучение, участие в проекти с партньори за изграждане на капацитет, мобилност на студенти и персонал.

6. Основни изводи от анализа на пазарната позиция на СА „Д. А. Ценов“

- Налице е драстично намаляване на държавната поръчка за обучение на студенти в двете традиционни за Стопанска академия професионални направления - в СА „Д. А. Ценов“ държавната поръчка в ПН 3.7. Администрация и управление е намаляла с 65% за учебната 2017/2018 г. в сравнение с учебната 2012/2013 г., а в ПН 3.8. Икономика това намаление е 71%;

- Броят на обучаваните студенти (държавна поръчка и платено обучение) за същия период в ПН 3.7. Администрация и управление намалява с 24%, а в ПН 3.8. Икономика намалението е 35%, което означава, че Стопанска академия е намерила вътрешни механизми за частична компенсация на драстичното намаление на държавната поръчка, привличайки по-голям процент студенти в платена форма на обучение;

- Пазарният дял на Стопанска академия в обучението по ПН 3.7. Администрация и управление леко се увеличава през последните 5 години от 4,2% на 4,3%, докато в ПН 3.8. Икономика намалява от 16,5% на 13, 8%;

- За обучението по ПН 3.7. Администрация и управление са подходящи стратегии на интензивен маркетинг и стратегии на изборното проникване, а също и

стратегии от типа „модификация на пазара“, изразяващи се в стремеж към привличане на нови потребители и сегментиране на пазара, стратегии от типа „модификация на маркетинговите средства“, изразяващи се в търсене на нови средства за дистрибуция, в конкретния случай – за предлагане на обучението пред потенциални кандидат-студенти, и стратегии от типа „модификация на продукта“, нещо което Стопанска академия е постигнала чрез профилирането на обучението по администрация и управление в съответствие с потребностите на средния административен персонал, нуждаещ се едновременно и от икономически знания;

- За обучението по ПН 3.8. Икономика са подходящи стратегии на допълнителните инвестиции в продукта, стратегии на сътрудничеството, стратегии на налагане на лидерство спрямо пришълците в бранша, стратегии на приемане на неизбежния конфликт, свеждащи се до демонстриране и отстояване на собствените позиции пред конкурентите;

III. Основни изводи от SWOT анализа

Анализът на външната и вътрешната среда на СА „Д. А. Ценов“ дава възможност да се очертаят благоприятните възможности, потенциалните заплахи, силните и слабите страни на Академията. Очевидно е преобладаването на заплахите над възможностите, което характеризира външната среда като неблагоприятна, както и превеса на силните страни над слабостите, характерни за Стопанска академия. В тази ситуация на преобладаващи външни заплахи и вътрешни силни страни се препоръчва да се следват няколко основни стратегии, а именно:

1. Стратегия на изграждане на стратегически алианси. Преведено на „езика“ на Академията, това означава полагане на усилия за ползотворни партньорства с конкретна цел. Партньорствата от типа „рамков договор за сътрудничество“ са добри, но не са ориентирани към постигането на конкретни резултати. Партньорства с други университети могат да се търсят по посока на съвместни образователни програми, съвместни проекти, съвместни групи за натиск върху външни неблагоприятни фактори, защита на общи интереси и др.п. С бизнеса, с неправителствените организации и с държавните институции партньорството трябва да се търси по отношение на изграждане на spin-off и spin-out структури;

2. Диверсификация с цел защита пред външните заплахи. В системата на висшето образование това означава нови, отговарящи на потребностите на пазара специалности, нови форми на обучение, нови методи за обучение, нови средства за привличане на студенти, отваряне към бизнеса и разработване на програми за обслужване на бизнеса, нови форми на сътрудничество с традиционни и нови партньори;

3. Реинженеринг на дейността, т.е. цялостно преосмисляне и пълно препроектиране на работните процеси за достигане на цялостни подобрения в основните показатели на Академията. При изпълнението на отделните дейности по реинженеринг на процесите и системите фокусът следва да бъде поставен върху създаването на ефективни предпоставки за постигане на исканите резултати;

4. Пренасочване на активите. Става дума както за финансови, така и за кадрови и материални активи. Тази стратегия се прилага след реинженеринга, така че да бъде сигурно, че активите ще обслужват оптимизираните процеси. Ако процесите не се оптимизират, финансовите и материални средства, както и усилията на персонала ще се разходват неефективно, за дейности, които не водят до желаните резултати.

За реализацията на тези стратегии са необходими няколко условия:

1. Подходящ „тон на върха“, т.е. разбиране, воля и последователност на ръководството за реализацията на приетите стратегии;

2. Колективна подкрепа от страна на трудовия колектив и синдикалните организации;

3. Външна подкрепа от страна на МОН и други заинтересовани институции.

Комбинацията между благоприятните възможности и силните страни очертават достовете за развитие на Стопанска академия. Видно е, че възможностите не са кой знае колко много, но те все пак съществуват и благоприятното е, че Стопанска академия притежава необходимите силни страни за да ги реализира. Това са преди всичко възможностите за привличане на студенти от чужбина и разнообразяване на формите на обучение. Ориентирането на научната дейност на Академията към потребностите на практиката може да се разглежда като алтернативна възможност за привличане на допълнителни средства за НИРД.

Комбинацията между благоприятните възможности и слабите страни показват какви ще са ограниченията пред развитието на Академията, а това са: невъзможност за получаване на по-сериозна финансова подкрепа от държавата поради влошаване на

рейтинга, невъзможност за реализиране на съвместни проекти с фирми, поради недостатъчно развити бизнес отношения с тях, невъзможност за осигуряване на необходимата обществена подкрепа от държавни институции поради недостатъчно ярко присъствие в общественно-политическия живот и лобиране.

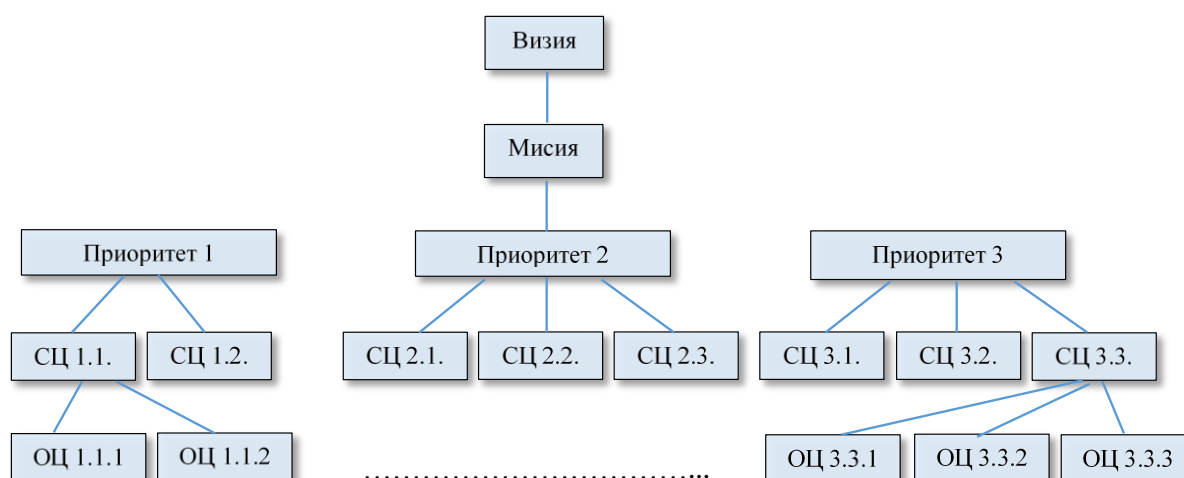
Рисковете, съпътстващи бъдещата дейност на Стопанска академия, се откриват в комбинираното въздействие на външните заплахи и силните страни на Академията. Съществуват рискове тя да не може да разгърне своя потенциал при продължаващо влошаване на демографската ситуация, при продължаване политиката на negliжиране на икономическото образование, по стопанско управление и публична администрация, като ежегодно се намаляват бройките за държавния прием и в същото време не се поставят изисквания за съответната квалификация и образователен ценз пред служители в държавните институции, публичните организации, ръководителите на проекти, стопански ръководители и др. Продължаване икономическото изоставане на Северния централен район, както и на Северозападния район също крие рискове от намаляване привлекателността на СА „Д. А. Ценов“. Съществуват и рискове, свързани с настъпването на промени в нормативната база на висшето образование и на държавната политика в тази сфера, които не са в изгода на Стопанска академия.

Проблемите пред Стопанска академия в бъдеще се очертават при синергичния ефект от въздействието на потенциалните заплахи и слабите страни. Като проблеми се очертават по-нататъшно спадане на рейтинга на Академията при непредприемане на необходимите оздравителни мерки, свързани с намаляване на разходите и увеличаване на приходите, на необходимите структурните промени и реинженеринг на работните процеси, на оптимизирането на структурата на персонала. Същите фактори биха влошили и финансовото състояние на Стопанска академия. „Затварянето“ на преподавателите в аудиториите и пренебрегването на сигналите, които идват от практиката, би лишило Стопанска академия от алтернативни приходи и по-сериозно присъствие в научния живот. Ако поне едно научно издание на СА „Д. А. Ценов“ не бъде включено в престижните международни база данни от рода на Web of Science, Scopus или Google Scholar това би се отразило негативно както на рейтинга на Академията, така и на научното израстване на преподавателите.

РАЗДЕЛ ВТОРИ. ВИЗИЯ, МИСИЯ И ЦЕЛИ ЗА РАЗВИТИЕ НА СА „Д. А. ЦЕНОВ“

I. Визия, мисия и приоритети за развитие на Стопанска академия

Визията, мисията, стратегическите и оперативните цели за развитие на Стопанска академия, заложи в този раздел, са продиктувани от изводите, направени в стратегическия анализ. Йерархията им е показана на следващата графика:



Легенда: СЦ – стратегическа цел; ОЦ – оперативна цел

Фиг. I.1. Йерархия на визията, мисията, стратегическите и оперативните цели

На основата на извършения стратегически анализ, отчитайки секторните стратегии и програми за развитие на отделни сфери на дейността на СА „Д. А. Ценов“, както и на база традициите на Академията като едно от най-престижните висши училища с богата история и достижения в областта на образованието по икономика, администрация и управление, са формулирани следните визия и мисия на висшето училище:

ВИЗИЯ ЗА РАЗВИТИЕТО НА СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ

Да развиваме лидерските позиции на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ на пазара на образователни, научни и консултантски продукти и услуги в областта на икономиката, администрацията, управлението и туризма, утвърждавайки се като едно от най-добрите висши училища в България, съчетаващо утвърдени традиции с иновативни методи за управление, образование и наука.

МИСИЯ НА СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ

Мисията на СА „Д. А. Ценов“ Свищов е да осигурява качествена подготовка на висококвалифицирани специалисти по конкурентни бакалавърски специалности, магистърски и докторски програми, да работи за висока разпознаваемост на научната продукция в Европейското научноизследователско пространство, интензифициране на връзките с бизнеса, държавната администрация и неправителствения сектор, както и за реализацията на съвместни инициативи с висока добавена стойност.

За постигане на желаната визия и реализиране на декларираната мисия, Стопанска академия си поставя следните приоритети:

ПРИОРИТЕТ 1. Превръщане на обучението по ПН 3.7. Администрация и управление и ПН 3.8. Икономика в СА „Д. А. Ценов“ в предпочитан избор за инвестиция в бъдещето.

ПРИОРИТЕТ 2. Утвърждаване на СА „Д. А. Ценов“ като лидер в научните изследвания в областта на икономиката, администрацията и управлението.

ПРИОРИТЕТ 3. Въвеждане на модерни системи и методи за управление, адекватни на динамично променящата се среда.

II. Стратегически и оперативни цели

Приоритетите за развитие се реализират чрез поставянето на стратегически и оперативни цели, които следва по-нататък да бъдат декомпозирани на конкретни мерки за изпълнение. Мерките не са обект на настоящата Стратегия и следва да се уточнят с програми за реализация на Стратегията за развитие на СА „Д. А. Ценов“, в т.ч. и с Мандатната програма на ректора на Академията.

Стратегическите и оперативните цели, които си поставя СА „Д. А. Ценов“, са следните:

Стратегически цели по Приоритет 1.

СЦ 1.1. *Осигуряване на по-пълно съответствие между портфолиото от предлагани от Стопанска академия образователни продукти и изискванията на обучаемите и на практиката.*

ОЦ 1.1.1. Перманентна актуализация на учебната документация и привеждането ѝ в съответствие с потребностите на практиката.

ОЦ 1.1.2. Търсене на допирни точки между образованието по икономика, администрация, управление и туризъм и други области на висше образование, вкл. чрез развиване на съвместни специалности с технически, медицински, военни, педагогически, аграрни и др. висши училища (напр. зелена енергетика, устойчиво градско развитие, управление на инфраструктурни проекти, управление на биологични и на технически системи, здравен мениджмънт, образователен мениджмънт и пр.).

ОЦ 1.1.3. Предоставяне на цикъл лекции на специалисти от практиката.

ОЦ 1.1.4. Засилване на практическото обучение на студентите чрез провеждане на ежегодни стажове под прекия контрол на преподаватели и специалисти от практиката.

ОЦ 1.1.5. Промотиране на практическите ползи от обучението по ПН 3.8. Икономика и ПН 3.7. Администрация и управление пред административни структури от държавния апарат на изпълнителната власт, образователни, здравни, социални, културни институции, неправителствени организации и бизнеса.

ОЦ 1.1.6. Целево оферирание на бакалавърски специалности и магистърски и докторски програми в ПН 3.7. Администрация и управление и ПН 3.8. Икономика при преференциални условия за работещи в сферата на държавната администрация и големи бизнес организации.

ОЦ 1.1.7. Разработване на съвместни образователни продукти за учене през целия живот с Института по публична администрация към Министерски съвет на Р България и с партньорски браншови организации – КРИБ, БТПП и др.

ОЦ 1.1.8. Изграждане на стратегически партньорства за защита на интересите на утвърдени висши училища с традиции в образованието в ПН 3.8. Икономика.

СЦ 1.2. Промяна в използваните образователни технологии и поетапно преминаване към реално електронно базирано обучение.

ОЦ 1.2.1. Промяна в организацията на учебния процес, позволяваща както по-голяма обективност на процеса по оценяване на резултатите на студентите, така и на реалния принос на преподавателите за повишаване на качеството на обучение

ОЦ 1.2.2. Развиване и обогатяване на електронните ресурси за обучение и улесняване достъпа на студенти и преподаватели до тях

ОЦ 1.2.3. Развиване и обогатяване на дистанционни електронни образователни продукти в областта на икономиката, туризма и администрацията и управлението.

ОЦ 1.2.4. Прилагане на международните стандарти за академично образование за повишаване качеството на обучение на студентите.

ОЦ 1.2.5. Изграждане на система за откриване и управление на потенциала на изявените студенти в различна форма на обучение с цел привличането им към обучение в докторски програми и научна дейност.

СЦ 1.3. Диверсифициране на образователните услуги, чрез застъпване на всички възможни форми - редовна, задочна, дистанционна, следдипломна, свободна (за докторанти), изнесена и други разрешени от закона.

ОЦ 1.3.1. Акредитиране на дистанционна форма на обучение в ПН 3.7 Администрация и управление и ПН 3.8. Икономика.

ОЦ 1.3.2. Осигуряване на достъп за обучение в различни форми на хора на различни възрасти за учене през целия живот чрез ЦПО към Стопанска академия.

ОЦ 1.3.3. Привличане на по-голям брой чуждестранни студенти за обучение по икономика и администрация и управление, като за целта се увеличи броят на специалностите, преподавани на чужд език.

ОЦ 1.3.4. Развиване на магистърски програми, които да запълват появили се потребности от кадри с определен образователен ценз по икономика, администрация и управление в сферата на здравеопазването, социалните дейности, образованието, културата, околната среда, спорта и др.

ОЦ 1.3.5. Организиране на съвместни обучения с университети от други държави на принципа „2x2“ (две години обучение в чужд университет и две години в Стопанска академия).

ОЦ 1.3.6. Предоставяне на франчайз за обучение на студенти от чужди университети по специалности и учебни планове, разработени от Стопанска академия.

Стратегически цели по Приоритет 2.

СЦ 2.1. Превръщане на Академията в разпознаваем субект в националното и европейско научноизследователско пространство.

ОЦ 2.1.1. Създаване на предпоставки за увеличаване на публикациите на членове от академичния състав в издания с импакт фактор и импакт ранг.

ОЦ 2.1.2. Утвърждаване позицията на Академията като изследователски център с трансгранично значение в региона Долен Дунав.

ОЦ 2.1.3. Рефериране на научни издания на Стопанска академия в престижни международни бази данни (Scopus, Web of Science и др.)

ОЦ 2.1.4. Повишаване видимостта на публикуваните резултати от проведени научни изследвания и увеличаване на цитируемостта.

СЦ 2.2. Усъвършенстване на институционалната среда за повишаване качеството на научните изследвания в Академията.

ОЦ 2.2.1. Децентрализиране на процеса по управление на научноизследователската дейност към факултетите и катедрите.

ОЦ 2.2.2. Стимулиране участието на колективи от катедрите, както и на смесени колективи в проекти, финансирани от Хоризонт 2020, оперативните програми, ФНИ и други програми и фондове, предоставящи безвъзмездна финансова помощ.

ОЦ 2.2.3. Повишаване на изискванията за валоризиране на научните продукти на катедрите и засилване връзките им с практиката, водещи до конкретни научно-практически резултати.

ОЦ 2.2.4. Изграждане и поддържане на модерна научноизследователска инфраструктура в подкрепа на научните изследвания и приложните иновации.

СЦ 2.3. Подобряване на условията за системно привличане на външни ресурси за изпълнение на научноизследователски проекти.

ОЦ 2.3.1. Поддържане и разширяване на устойчиви връзки на Академията с бизнеса и публичния сектор и стремеж към по-висока приложимост на създадените научни продукти.

ОЦ 2.3.2. Активизиране на сътрудничеството на Академията с бизнеса и публичния сектор, чрез създаване на стратегически научни алианси, спин-оф и спин-аут структури.

ОЦ 2.3.3. Провеждане на целево ориентирана комуникационна политика на Академията в областта на научните изследвания за промотиране на резултатите от научноизследователската й дейност сред обществеността и научните среди.

ОЦ 2.3.4. Активизиране на дейността по подготовка на институционални научноизследователски проекти, както и за изпълнение на публични и частни поръчки с научен и научно-приложен характер.

Стратегически цели по Приоритет 3.

СЦ 3.1. Реинженеринг на вътрешните работни процеси и тяхната оптимизация.

ОЦ 3.1.1. Облекчаване административното обслужване на кандидат-студентите и студентите, кариерно подпомагане и консултиране.

ОЦ 3.1.2. Оптимизиране на работните процеси от гледна точка на съкращаване на разходите и подобряване на резултатите.

ОЦ 3.1.3. Автоматизиране на работните процеси.

ОЦ 3.1.4. Усъвършенстване на вътрешната нормативна уредба в съответствие с оптимизацията на работните процеси.

ОЦ 3.1.5. Привеждане числеността и структурата на персонала в съответствие с намаления брой студенти и оптимизирани работни процеси.

ОЦ 3.1.6. Повишаване професионалната компетентност на академичния състав за осъществяване на модерна и ефективна образователна и научноизследователска дейност.

СЦ 3.2. Въвеждане на модерни системи за управление.

ОЦ 3.2.1. Поддържане на системата за управление на качеството ISO 9001 в съответствие със стандартите и нейното усъвършенстване.

ОЦ 3.2.2. Въвеждане на WEB-базирана система за финансово управление и контрол.

ОЦ 3.2.3. Изграждане на система за мониторинг и контрол на изпълнението на стратегическите програмни документи за развитие на Стопанска академия, както и на показателите и критериите на НАОА за институционална и програмна акредитация и за следакредитационно наблюдение и контрол.

ОЦ 3.2.4. Създаване на адекватна система за анализ, оценка и въздействие на факторите, водещи до снижаване на информационната сигурност.

ОЦ 3.2.5. Развитие на интегрираната информационна система за нуждите на процесите по акредитиране и сертифициране на Стопанска академия.

ОЦ 3.2.6. Внедряване на електронна деловодна система.

ОЦ 3.2.7. Разработване на концепция за електронно управление на Стопанска академия.

СЦ 3.3. Изграждане на стратегически партньорства с конкурентни и неконкурентни висши учебни заведения за подобряване на институционалната рамка на висшето образование, рейтинговата система и системата за акредитация на висшите училища.

ОЦ 3.3.1. Активно участие във всички надинституционални структури и форми за защита интересите на Стопанска академия.

ОЦ 3.3.2. Разкриване на минимум два нови изнесени центъра на Стопанска академия в градове в СЗР и СЦР.

ОЦ 3.3.3. Активно сътрудничество с УНСС и ИУ-Варна по отношение защита на интересите на утвърдени във времето икономически университети и създаване на Алианс „Бръшлянена лига на икономическите университети в България“.

ОЦ 3.3.4. Активно сътрудничество с Института по публична администрация, с Дирекция „Модернизация на администрацията“ към МС и изграждане алианс на катедри, обучаващи по специалност „Публична администрация“ за разработване на съвместни проекти на документи за представяне на общите интереси на висшите училища пред заинтересовани институции.

ОЦ 3.3.5. Превръщане на марката „Най-добра администрация“ в един от символите на Стопанска академия, чрез ежегодно проучване и оповестяване на Индекс на държавната администрация.

ОЦ 3.3.6. Провеждане на национални форуми по ключови за висшите училища теми, с висок публичен отзвук и широко участие.

ОЦ 3.3.7. Разширяване контактите с университети от чужбина и обмен на добри практики.

СЦ 3.4. Оптимизиране на материалната база чрез поддържане на необходимите за дейността активи и поэтапно освобождаване от ненужните

ОЦ 3.4.1. Разработване и реализиране на план за оптимизация на материалната база на Стопанска академия.

ОЦ 3.4.2. Предприемане на мерки за подобряване енергийната ефективност на сградите.

ОЦ 3.4.3. Модернизиране на необходимата материална база чрез подобряване на екстериора и интериора на използвания сграден фонд; на техническото оборудване и подобряване достъпността на сградите от лица в неравностойно положение.

III. Механизъм за изпълнение, актуализиране, мониторинг и контрол на Стратегията

1. Място на Стратегията в йерархията от планови документи

Настоящата стратегия има общо организационен характер и определя дългосрочното развитие на висшето училище. Тя се конкретизира в различни планови документи:

- Политики;
- Концепции;
- Секторни стратегии;
- Планове за развитие;
- Целеви (секторни) програми;
- Работни планове;
- Годишни програми.

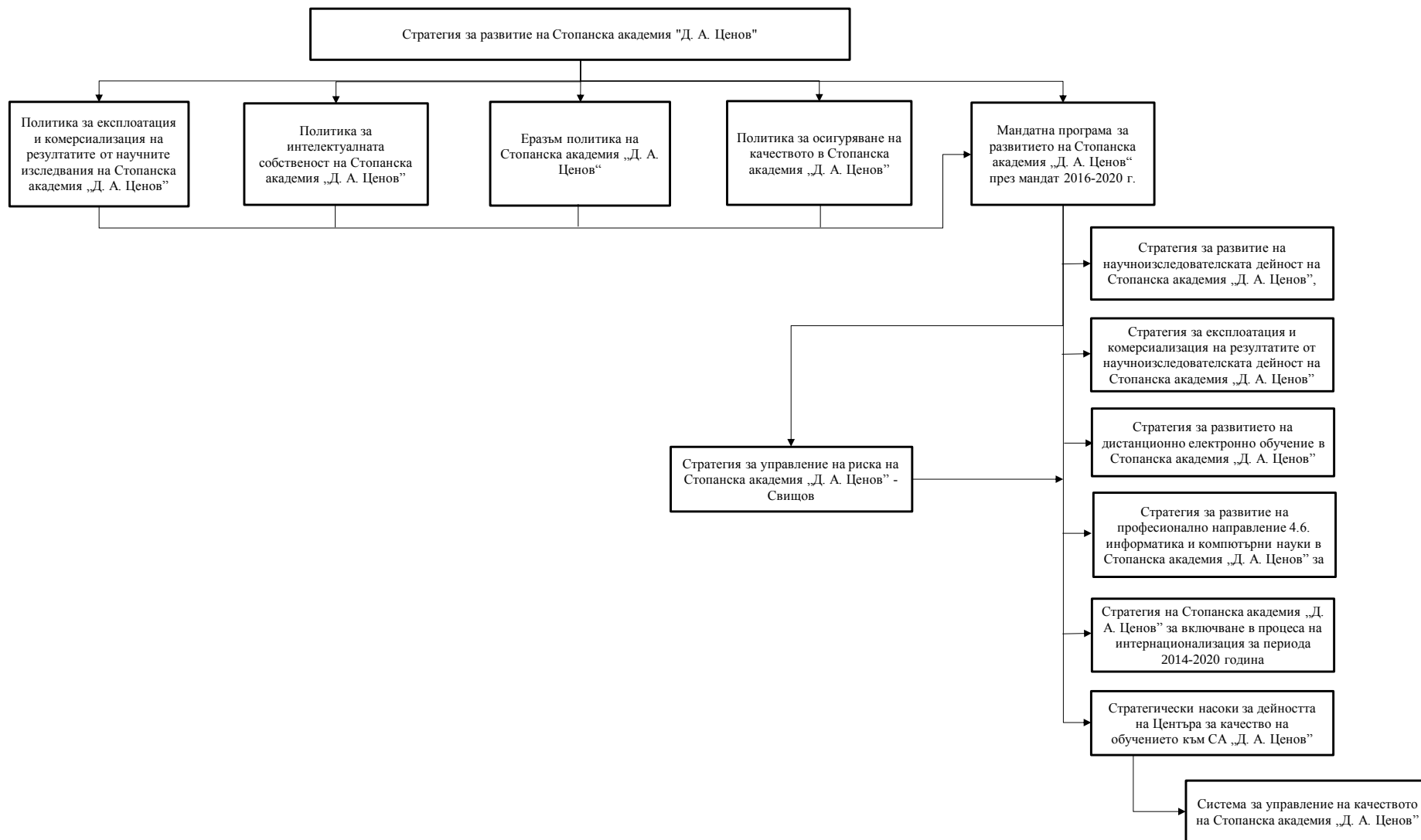
Секторните и целевите стратегии и програми конкретизират постигането на приоритетите и целите на Стратегията за развитие в отделни сектори на дейност на Стопанска академия. Работните планове конкретизират стъпките по реализацията на даден документ от по-висш порядък, в т.ч. и на настоящата Стратегия, като предвиждат дейности, срокове и отговорници. Годишните програми конкретизират мерките, които ще бъдат предприети за реализация на настоящата Стратегия за период от една година и необходимите за това ресурси.

Мандатната програма представя виждането на Ректора и неговия екип за подходите, методите, инструментите, механизмите и действията за постигане на дългосрочните цели за развитие, поставени пред Висшето училище.

Действащите стратегически документи към момента на подготовката на настоящата Стратегия са представени на следващата фигура. В нея на първо ниво е поставена Стратегия за развитие на Стопанска академия "Д. А. Ценов", на второ ниво са действащите политики и мандатната програма, на трето ниво са секторните стратегии, на четвърто ниво е системата за управление на качеството. Стратегията за управление на риска, няма секторен характер, а общо организационен и по тази причина е обособена отделно.

При разработването в бъдеще на други секторни стратегически документи от Стопанска академия е необходимо задължително да се осигури кохезия и съгласуваност с настоящата Стратегия и с Мандатната програма. В същото време

трябва да се осигурява кохезия и взаимодопълняемост между планираните мерки в секторните стратегии.



Фиг. I.2. Място на Стратегията за развитие на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ в системата от планови документи на висшето училище

2. Изпълнение

Настоящата Стратегия за развитие на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ се реализира чрез ежегодно разработване на годишни програми за изпълнение. Разработването на годишните програми, както и на секторните програми и стратегии за развитие в отделните направления от дейността на Висшето училище, трябва да се базират на изводите от представения анализ в Трети раздел на този документ и да водят до реализация на целите, представени във Втори раздел на Стратегията.

Всяка годишна програма съдържа конкретни мерки и дейности, индикативни срокове, размер и източници на финансиране, количествени и качествени индикатори за резултат, продукт и въздействие и отговорници, конкретизирани по факултети, катедри, центрове и други звена на Академията. Планираните мерки и дейности трябва пряко да кореспондират с поставените в тази Стратегия приоритети, стратегически и оперативни цели.

Индикаторите за въздействие са ориентирани към реализацията на визията и приоритетите. Индикаторите за резултат са привързани към стратегическите и оперативните цели в рамките на отделните приоритетни области. Индикаторите за продукт са свързани с отделните мерки и действия, предприети за изпълнение на настоящата Стратегия.

Дефинираните индикатори трябва да са:

- Конкретни, т.е. те са ясни за разбиране и лесни за събиране и обобщаване на специфична информация;
- Измерими, т.е. за тях да съществуват методи и инструменти за измерване на стойностите им (за количествените индикатори), налични са и в случай на нужда може да бъде агрегирана достатъчно информация и количествени данни;
- Достъпни, т.е. да има информационно осигуряване от надеждни източници с необходимата периодичност и качество;
- Адекватни, т.е. да са обосновани и подходящи по отношение на целите и приоритетите за развитие;
- Обвързани са с времето, т.е. тяхното постигане е времево планирано.

Разработването на всяка годишна програма се възлага от Ректора със заповед и предшества процеса по разработването на проектобюджета на Академията. Чрез нея се осигурява прилагането на програмен формат на бюджет.

Годишната оперативна програма се утвърждава с Решение на Академичния съвет.

3. Отчитане

Изпълнението на Стратегията се отчита чрез ежегодно изготвяне на годишен доклад. Докладът съдържа информация за реализираните конкретни мерки и дейности в отделните приоритети; стратегически и оперативни цели; разходените ресурси по източници на финансиране; постигнатите резултати, измерени с количествени и качествени индикатори.

Разработването на годишния доклад за изпълнение на Стратегията за развитие се възлага със заповед на Ректора. Докладът се приема от Академичния съвет и се представя пред Общото събрание на Стопанска академия от Ректора в рамките на годишното отчитане на изпълнението на Мандатната програма.

4. Актуализация

Стратегията не е статичен документ. Тя може да бъде актуализирана по инициатива на Ректора и по препоръка на Академичния съвет.

При актуализацията следва да се анализира и оцени динамичното въздействие на външните и вътрешните фактори и условия върху развитието на Академията, като на тази основа се разработи реалистична и адекватна стратегическа рамка и система за управление и изпълнение на целите на Стратегията до края на съответния период.

Възможните предпоставки за актуализация на документа са:

1. При съществени промени в условията на средата, в която работи Стопанска академия;
2. В резултат на промени в свързаното национално законодателство или в законодателството на ЕС;
3. При съществени промени в секторни стратегии и програми, влияещи върху изпълнението на Стратегията;
4. На основата на препоръки от мнозинството от членовете на Общото събрание.

За актуализиране на Стратегията се разработва нейна актуализирана или изцяло нова версия. Изработването и приемането на актуализирания вариант на документа се извършва при условията и по реда за разработване и приемане на Стратегията.

5. Мониторинг

Наблюдението върху изпълнението на Стратегията се осъществява текущо. Целта е да се открият своевременно отклонения в изпълнението на годишната оперативна програма и да се набележат коригиращи действия.

Текущият мониторинг се осъществява чрез проверки на документи и посещение на място от Експерт "Вътрешен одит" към ЦКО или от друго длъжностно лице, определено със Заповед на Ректора.

Резултатите от мониторинга се оформят в доклад с констатации и препоръки, който се предоставя на Ректора.

6. Контрол

Ректорът, Зам. ректорите, Академичният съвет, Контролният съвет и Общото събрание са органите, които осъществяват пряк и опосредстван контрол върху изпълнението на Стратегията.

Ректорът и Зам. ректорите, в рамките на своите правомощия, могат да правят предложения и предприемат инициативи, които да подобрят изпълнението на годишната програма.

Академичният съвет и Общото събрание имат правомощия да утвърждават и контролират работата на изпълнителните органи на управление и по този начин да осъществяват опосредстван контрол върху изпълнението на програмата.

Контролният съвет осъществява контрол по изпълнението на Стратегията в рамките на своите правомощия за контрол върху актовете и действията на органите за управление в СА "Д. А. Ценов"

В рамките на контролната функция отговорниците за планираните мерки и дейности изготвят справки, отчети, доклади и други документи при възлагане по преценка на Ректора и зам. ректорите.

7. Информационно осигуряване

За нуждите на информационното осигуряване на изпълнението, актуализирането, мониторинга и контрола на Стратегията е необходимо изграждането на адекватна система за събиране, обработка и съхранение на информация.

Системата обхваща:

- източниците, начините и периодичността за събиране, обработка и анализиране на информация;

- индикаторите за резултат, продукт и въздействие;
- отговорните структури за събиране, обработка и анализиране на информацията и организацията и методите на тяхната работа;
- системата на докладване и осигуряване на информация и публичност.

В контекста на набелязаните стратегически и оперативни цели, Стопанска академия ще се стреми към автоматизиране на системата за събиране, обработка и съхранение на информация, свързана с разработване, изпълнение и отчитане на Стратегията за развитие.

РАЗДЕЛ ТРЕТИ. СТРАТЕГИЧЕСКИ АНАЛИЗ НА ВЪНШНАТА СРЕДАТА И ВЪТРЕШНИТЕ ПАРАМЕТРИ НА СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“

(Текстът на раздел III, т. 1 и 2 е за вътрешно ползване.)

3. SWOT анализ

На базата на ситуационния анализ на външната среда и на вътрешните характеристики на СА „Д. А. Ценов“, могат да се открият следните благоприятни възможности, потенциални заплахи, силни и слаби страни (Вж. Таблица 3.1).

Описанието на външните благоприятни възможности и потенциални заплахи, както и на вътрешните силни и слаби страни на СА „Д. А. Ценов“ позволяват SWOT анализът да се задълбочи като се очертаят лостовете за развитие, ограниченията, рисковете и проблемите пред Академията в бъдеще.

Без да бъдат поставяни числови стойности на четирите области на SWOT анализа се вижда, че от външните фактори преобладават потенциалните заплахи пред благоприятните възможности, а от вътрешните – силните страни пред слабите. Това означава, че външната среда, в която функционира Стопанска академия не е благоприятна. Това са фактори, които не са в обсега на възможностите за управленско въздействие от страна на Академията, но които трябва да бъдат отчитани и с които тя трябва да се съобразява при избора си на приоритети и цели на развитието. Същевременно, преобладаващите силни страни очертават добър конкурентен профил на Стопанска академия, на които тя трябва да се базира в бъдещото си развитие.

Таблица 3.1. Благоприятни възможности, потенциални заплахи, силни и слаби страни на СА „Д. А. Ценов“

Благоприятни възможности	Потенциални заплахи
• Добра социална среда в града и региона, наличие на етническа и религиозна толерантност, липса на социални конфликти, липса на миграционен натиск, даващи възможност за обучение на студенти от различни етноси, религии и социална принадлежност; • Налице е засилен интерес към образование в Европа от страни извън ЕС. Демократичните процеси, протичащи в страните от бившия съветски блок, намиращи се извън Европа, дава възможност за привличане на студенти, желаещи да получат европейска диплома. Благоприятните демографски процеси в тези страни също са предпоставка за това; • Програмите „Еразъм” и „Еразъм+” дават възможност за увеличаване мобилността на преподавателите, студентите и административния персонал, за обмяна на опит, за внедряване на добри практики и разработване на съвместни проекти; • Нормативната база позволява развитието на дистанционно бакалавърско обучение, което е предпочитано от определена категория студенти, предпочитащи да учат и да работят едновременно; • Съществуват възможности за регистриране на едно или няколко издания на Стопанска академия в международните бази данни с импакт фактор като Web of Science и/или импакт ранг, като Scopus; • Управлението на проекти, което заема все по-голямо място в съвременния живот, изисква познания по икономика и управление, което е една добра ниша за реализация на научните познания на преподавателския състав в практиката.	• Остаряла нормативна база и несигурна нормативна среда в областта на висшето образование; • Бързи промени на изискванията на пазара на труда към специалистите с висше образование; • Намаление на нетния коефициент за записване в средно образование от 82,1% на 80,4%, както и в другите по-ниски степени на образование, което ще доведе до допълнително ограничаване на потенциалния брой на кандидат-студентите; • Намаление на нетния коефициент на записване на населението от 11-14 г. и от 15-18 г. в образователната система, като нарастване има само при населението на 19-23 г.; • Увеличава се броят на българските студенти, обучавани във висши училища извън България; • Няма държавни изисквания за заемане на административни длъжности в структурите на държавната администрация за притежаване на необходима квалификация по публичен мениджмънт; • Не съществуват държавни изисквания за заемане на ръководни длъжности на ниско и средно ниво за притежаване на необходима квалификация по икономика и стопанско управление; • Налице е трайна тенденция към намаляване броя на населението, понижаване на раждаемостта, увеличаване на смъртността, отрицателен естествен прираст и значителни миграционни потоци; • Висшето образование по икономика, администрация и управление не е приоритетно за държавата; • Висшето образование все повече се концентрира предимно в столичния град и диспропорциите с останалите академични центрове се задълбочават; • Налице е ясно изразена тенденция студентите да предпочитат да учат в по-големите градове, които предоставят по-добри възможности за учене и работа, едновременно;

	• Недобрата транспортна инфраструктура на областта и района затруднява мобилността на студентите, които предпочитат да живеят в родните си места и да пътуват към университетския град по-често, вместо да живеят постоянно в него; • По-ниските доходи на населението от областта и района са възпиращ фактор за редица потенциални студенти, които предпочитат да започнат работа веднага след завършване на средното си образование, вместо да продължат обучението си в бакалавърска и магистърска степен; • Продължаването на политиката на държавата висше образование по икономика, администрация и управление да се осъществява от университети, традиционно специализирани в съвсем други области на висшето образование, засилва конкурентния натиск върху традиционните икономически вузове, към които спада и Стопанска академия; • Разкриването на нови висши училища с преподаване на икономика, администрация и управление, при декларирана неприоритетност на тези области на висшето образование от страна на държавата, говори за липса на дългосрочна стратегия и също се отразява негативно на дейността на традиционните, стари висши икономически училища; • Намалява държавната поръчка за студенти, обучавани в професионалните направления 3.7. Администрация и управление и 3.8. Икономика, както и на 16 докторски програми; • Липса на дългосрочна и устойчива политика в областта на научните изследвания и недостатъчното финансиране на НИРД.
Силни страни	Слаби страни
• Налице са конкурентни предимства на Академията (заемани челни места в рейтинга) по отношение на: удовлетвореността на студентите от учебния процес и учебната среда; участие на студентите в стажове и в научноизследователска дейност; интензивност на обучението и преподаването; значимост на учебната среда за преподавателите; регионална значимост на висшето училище, значимост на реализацията за преподавателите; • Стопанска академия предлага по-голям брой специалности в ОКС	• Наблюдава системен спад в рейтинговата ѝ позиция през анализирания 5-годишен период – 2013-2017 година; • Неудовлетворено е представянето на Стопанска академия по отношение индекса на цитируемост по научна област (в Scopus и Web of Science, средния брой цитирания на документ в същите бази данни и на документите, цитирани поне веднъж в Scopus и Web of Science); • Недостатъчни са средствата за научноизследователска дейност на

„бакалавър”, ОКС „магистър” и ОНС „доктор” в сравнение с повечето конкурентни вузове; • Оценката от програмните акредитации, както и от институционалната акредитация на Стопанска академия се покачва; • По брой дипломирани студенти Стопанска академия е в челните позиции сред конкурентните висши училища; • Увеличава се международната мобилност на преподавателите и служителите; • Академията е на първо място в рейтинговата класация по рейтинговия индикатор „Специалности за обучение на магистри“ в ПН „Администрация и управление“, на второ място в рейтинговата класация по рейтинговия индикатор „Ексклузивност на преподавателския състав“, на трето място в рейтинговата класация по рейтинговия индикатор „Дипломирани студенти“ и на четвърто място в рейтинговата класация по рейтинговия индикатор „Докторски програми“ в същото професионално направление; • Установени ползотворни партньорства с висши училища от страната и чужбина, както и с бизнес организации; • В Стопанска академия са изградени 80 клуба на възпитаниците на Академията (Алумни), които наброяват 3163 членове; • Високи оценки от институционалната и програмните акредитации на професионални направления 3.7. Администрация и управление и 3.8. Икономика, както и на 16 докторски програми; • Разкрити са шест магистърски програми на английски език – „Бизнес аналитика”/„Business Analytics”, „Мениджмънт на туризма”/„Tourism Management”, „Хотелиерски мениджмънт”/„Hospitality Management”, „Управление на международни проекти”/„International Project Management”, „Счетоводство и одит”/„Accounting and Audit”, „Международен финансов мениджмънт”/„International Financial Management”; • Разкрити са 4 специалности в ОКС „бакалавър” в ПН 3.8. Икономика, предлагани на чужд език – „Finance, Banking and Insurance” (на английски език), „Економика и управление	студент, в сравнение с другите конкурентни вузове; • Сравнително ниска е привлекателността на Стопанска академия за кандидат-студентите в региона и в областта; • Ниска е регионалната реализация на студентите; • Нисък е средния успех от дипломата за завършено средно образование, с която кандидат студентите постъпват в Академията; • Ниска е международната мобилност на студентите; • Малък е броят на обучаваните чуждестранни студенти; • Нисък е и рейтинга на Стопанска академия по показателя „Рейтинговите индикатори от група „Учебна среда”; • Оценката от последната институционална акредитация, макар и по-висока от предходната, не позволява предоставяне на франчайз на учебни планове и програми с университети от други държави; • Намалява приема на студенти в Стопанска академия; • Увеличава се броя на отстранените и прекъсналите студенти; • Недостатъчно публикации в издания, с импакт фактор (Web of Science) и/или импакт ранг (Scopus), което намалява рейтинговите показатели на Академията; • Липса на собствени издания, с импакт фактор (Web of Science) и/или импакт ранг (Scopus); • Въпреки предприетото оптимизиране на числеността на административния персонал той все още е преобладаващ спрямо академичния състав, като съотношението преподавателски/административен персонал е едно от най-малките в страната; • Собствените приходи на Стопанска академия намаляват, поради намаляване броя на обучаваните студенти; • Изградената богата материална база на Стопанска академия не се използва пълноценно поради намаляване броя на студентите и поради промяна в предпочитанията им за начин на живот; • Липса на сериозни проекти с бизнес организации, на съвместни дружества с икономическа насоченост, на предоставени консултации и предлагани научни продукти за бизнеса; • Недостатъчна разпознаваемост на Стопанска академия в
---	---

туризъм” (на руски език), „Стратегическое планирование в экономике” (на руски език), „Экономика регионального развития” (на руски език); • Разкрити са 3 образователни програми в ОКС „бакалавър” и една в ОКС „магистър” в ПН 3.8. Икономика, обучението по които се осъществява съвместно с чуждестранни висши училища: ОКС „бакалавър” – „Экономика и управление туризмом” (съвместно с ISMA University, Рига, Латвия); „Стратегическое планирование в экономике” (съвместно с Ташкентския държавен икономически университет, Република Узбекистан); „Экономика регионального развития” (съвместно с Ташкентския държавен икономически университет, Република Узбекистан); ОКС „магистър” – „Международен финансов мениджмънт“/„International Financial Management” (съвместно с Донецкия национален университет „Васил Стус“, Виница, Украйна). Предприети са действия за стартиране на съвместни програми за обучение и с други чуждестранни висши училища: Познанския университет по икономика и бизнес (Познан, Полша); Киевския национален икономически университет „Вадим Хетман“ (Киев, Украйна); Университета във Фоджа (Фоджа, Италия); Университета в Ниш (Ниш, Сърбия); • Утвърдена е учебна документация и са разработени учебни курсове за дистанционна форма на обучение по 11 специалности в ОКС „бакалавър” от ПН 3.8. Икономика; • Предлага се обучение на английски и/или руски език по 12 акредитирани докторски програми: „Маркетинг” – английски език; „Икономика и управление (туризъм)” – руски език; „Икономика и управление (индустрия)” – английски и руски език; „Финанси, парично обръщение, кредит и застраховка (финанси)” – английски и руски език; „Политическа икономия” – руски език; „Приложение на изчислителната техника в икономиката” – английски и руски език; „Планиране” – английски и руски език; „Счетоводна отчетност, контрол и анализ на стопанската дейност (контрол и анализ)” – английски и руски език; „Счетоводна отчетност, контрол и анализ на стопанската дейност	обществено-политическия живот, медиите и държавните институции.
--	--

(счетоводство)” – английски и руски език; „Световно стопанство и МНО” – английски език; „Социално управление” – английски и руски език; „Организация и управление извън сферата на материалното производство (публична администрация)” – английски и руски език;

- Стопанска академия разполага с достатъчен ресурс – висококвалифицирани преподаватели, сграден и аудиторен фонд, добър имидж сред работодателите;
- Сравнително висока публикационна активност;
- Стопанска академия има 3 реферирани списания, рефериран Алманах „Научни изследвания“, Годишник и Библиотека „Стопански свят“, публикуваща монографични изследвания на преподавателския състав. Те са достатъчни за подпомагане научното израстване на авторите и осигуряват авторитетното присъствие на Академията в научното пространство;
- Броят и съотношението между хабилитираните и нехабилитираните преподаватели осигурява нормалното протичане на учебния процес и непрекъснато възпроизводство на хабилитирания академичен състав
- Намален делът на нехабилитирания академичен състав на основен трудов договор без научна степен;
- Оптимална възрастова структура на академичния състав на ОТД, която осигурява приемственост при обучението на студентите и е добър показател за водената кадрова политика по отношение на професионалната квалификация и академичната кариера на преподавателския състав на ОТД;
- Организиран се специализирани курсове и обучения на академичния състав за повишаване професионалната квалификация и компетенции на преподавателския състав;
- Редица преподаватели от Стопанска академия са лицензирани обучители, одитори, експерти, бизнес оценители и консултанти в редица публични и частни институции, организации, предприятия, в т.ч. ръководители, координатори и експерти по проекти, финансирани по оперативните програми на Европейския съюз;

- Всички административно-управленски структури са осигурени от хабилитирани преподаватели на основен трудов договор;
- СА „Д. А. Ценов” предоставя възможности за повишаване компетенциите на административния персонал като организира периодично обучения и осигурява условия за реализиране на краткосрочни мобилности в чуждестранни висши училища, с които има установени партньорски взаимоотношение;
- Висшето училище провежда добра кадрова политика по отношение на професионалната квалификация и академичната кариера на преподавателския състав и на административния персонал на ОТД, в резултат на което Академията разполага с потенциал за поддържане на високо качество на учебно-преподавателската дейност и административното обслужване на обучаемите;
- Стопанска академия „Д. А. Ценов“ е добре обезпечена с необходимата материална база, в т.ч. с аудитории, кабинети, офиси, центрове, лаборатории, компютри, мултимедийни устройства, спортни зали и площадки, общежития, студентски и преподавателски столове, IT системи и др.;
- Академията изгражда и поддържа широка партньорска мрежа с работодатели, висши училища и научни организации от България и чужбина

В създадената ситуация на преобладаващи външни заплахи и вътрешни силни страни всички анализатори препоръчват да се следват няколко основни стратегии, а именно:

1. Стратегия на изграждане на стратегически алианси. Преведено на „езика“ на Академията, това означава полагане на усилия за ползотворни партньорства с конкретна цел. Партньорствата от типа „рамков договор за сътрудничество“ са добри, но и ориентирани към постигането на конкретни резултати. Партньорства с други университети могат да се търсят по посока на съвместни образователни програми, съвместни проекти, съвместни групи за натиск върху външни неблагоприятни фактори, защита на общи интереси и др.п. С бизнеса, с неправителствените организации и с държавните институции партньорството трябва да се търси по отношение на изграждане на spin-off и spin-out структури;
2. Диверсификация с цел защита пред външните заплахи. В системата на висшето образование това означава нови, отговарящи на потребностите на пазара специалности, нови форми на обучение, нови методи за обучение, нови средства за привличане на студенти, отваряне към бизнеса и разработване на програми за обслужване на бизнеса, нови форми на сътрудничество с традиционни и нови партньори;
3. Реинженеринг на дейността, т.е. цялостно преосмисляне и пълно препроектиране на работните процеси за достигане на цялостни подобрения в основните показатели на Академията. При изпълнението на отделните дейности по реинженеринг на процесите и системите фокусът следва да бъде поставен върху създаването на ефективни предпоставки за постигане на исканите резултати;
4. Пренасочване на активите. Става дума както за финансови, така и за кадрови и материални активи. Тази стратегия се прилага след реинженеринга, така че да бъде сигурно, че активите ще обслужват оптимизираните процеси. Ако процесите не се оптимизират, финансовите и материални средства, както и усилията на персонала ще се разходват неефективно, за дейности, които не водят до желаните резултати.

За реализацията на тези стратегии са необходими няколко условия:

1. Подходящ „тон на върха“, т.е. разбиране, воля и последователност на ръководството за реализацията на приетите стратегии;

2. Колективна подкрепа от страна на трудовия колектив и синдикалните организации;

3. Външна подкрепа от страна на МОН и други заинтересовани институции.

Комбинацията между благоприятните възможности и силните страни очертават лостовете за развитие на Стопанска академия. Видно е, че възможностите не са кой знае колко много, но те все пак съществуват и благоприятното е, че Стопанска академия притежава необходимите силни страни за да ги реализира. Това са преди всичко възможностите за привличане на студенти от чужбина и разнообразяване на формите на обучение. Ориентирането на научната дейност на Академията към потребностите на практиката може да се разглежда като алтернативна възможност за привличане на допълнителни средства за НИРД.

Комбинацията между благоприятните възможности и слабите страни показват какви ще са ограниченията пред развитието на Академията, а това са: невъзможност за получаване на по-сериозна финансова подкрепа от държавата поради влошаване на рейтинга, невъзможност за реализиране на съвместни проекти с фирми, поради недостатъчно развити бизнес отношения с тях, невъзможност за осигуряване на необходимата обществена подкрепа от държавни институции поради недостатъчно ярко присъствие в обществено-политическия живот и лобиране.

Рисковете, съпътстващи бъдещата дейност на Стопанска академия се откриват в комбинираното въздействие на външните заплахи и силните страни на Академията. Съществуват рискове тя да не може да разгърне своя си потенциал при продължаващо влошаване на демографската ситуация, при продължаване политиката на negliжиране на икономическото образование, по стопанско управление и публична администрация, като ежегодно се намаляват бройките за държавния прием и в същото време не се поставят изисквания за съответната квалификация и образователен ценз пред служители в държавните институции, публичните организации, ръководителите на проекти, стопански ръководители и др. Продължаване икономическото изоставане на Северния централен район, както и на Северозападния район също крие рискове от намаляване привлекателността на СА „Д. А. Ценов“. Съществуват и рискове, свързани с настъпването на промени в нормативната база на висшето образование и на държавната политика в тази сфера, които не са в изгода на Стопанска академия.

Проблемите пред Стопанска академия в бъдеще се очертават при синергетичния ефект от въздействието на потенциалните заплахи и слабите страни. Като проблеми се очертават по-нататъшно спадане на рейтинга на Академията при непредприемане на

необходимите оздравителни мерки, свързани с намаляване на разходите и увеличаване на приходите, на необходимите структурните промени и реинженеринг на работните процеси, на оптимизирането на структурата на персонала. Същите фактори биха влошили и финансовото състояние на Стопанска академия. „Затварянето“ на преподавателите в аудиториите и пренебрегването на сигналите, които идват от практиката, би лишило Стопанска академия от алтернативни приходи и по-сериозно присъствие в научния живот. Ако поне едно научно издание на СА „Д. А. Ценов“ не бъде включено в престижните международни база данни от рода на Web of Science, Scopus или Google Scholar това би се отразило негативно както на рейтинга на Академията, така и на научното израстване на преподавателите.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящата Стратегия е дългосрочен документ, който дава основата за формирането на секторните политики за развитие на Стопанска академия. Тя извежда приоритетните насоки за ресурсно обезпечаване постигането на набелязаните визия и мисия на висшето училище.

Стратегията може да бъде ефективен инструмент за управление и развитие единствено при активен обмен на идеи и координирани действия между всички заинтересовани страни. Стратегията е била обект на вътрешно институционално обсъждане на ниво катедри с академичния състав. Направените конкретни предложения, които имат резон към стратегическата част на настоящия документ са интегрирани в него.

Принципът на партньорство е водещ при разработването и изпълнението на Стратегията, като той се базира три основни компоненти: информирание, консултиране и вземане на съвместни решения.

Ректорът и Академичният съвет са органите, които осигуряват информация и публичност на тази Стратегия чрез избрани канали за комуникация.