



## **СТРАТЕГИЈА ЗА РАЗВОЈ И РАБОТА НА**

Приватна непрофитна високообразовна установа  
самостојна висока стручна школа  
**Бизнис академија Смилевски – БАС**  
Скопје

**академски 2024/2025, 2025/2026, 2026/2027**

Скопје, 2024

## СОДРЖИНА

1. ПРОФИЛ НА БИЗНИС АКАДЕМИЈА СМИЛЕВСКИ – БАС СКОПЈЕ .....	5
2. АНАЛИЗА НА ОПКРУЖУВАЊЕТО .....	6
3. СТРАТЕГИСКИ ФОКУС .....	7
4. ПРОРИТЕТИ НА БАС (ПОСАКУВАНА СОСТОЈБА) .....	9
4.1 СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ: ФИНАНСИИ .....	11
4.2 СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ ВНАТРЕШНИ ПРОЦЕСИ .....	13
4.3 СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ: УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ .....	16
4.4 СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ: КОРИСНИЦИ .....	18
АКЦИСКИ ПЛАН .....	20

**Членови на тимот за подготовка на Стратегијата за развој на БАС**

Проф. д-р Маја Кузмановска - реализатор;  
Виш пред. м-р Горазд Смилевски – претставник од основачите;  
Проф. д-р Тони Соклевски;  
Проф. д-р Таип Јакупи;  
Проф. д-р Гордана Тасевска;  
Проф. д-р Дијана Ивановска Пржо;  
Виш пред. м-р Иван Ѓоргиевски;  
Виш пред. м-р Билјана Галовска;  
Ана Христовски МБА;  
Данче Антиќ МБА;  
Божидар Николовски МБА;  
Филип Грујовски – претставник од студентите.

Фасилитатори:  
виш пред. м-р Горазд Смилевски  
проф. д-р Лидија Стефановска  
административна поддршка: Андријана Апостолова МБА

## ИЗВРШНО РЕЗИМЕ

Бизнис академија Смилевски - БАС Скопје, (во продолжение БАС) е непрофитна високообразовна установа која нуди акредитирани професионални студии по Бизнис менаџмент и Маркетинг менаџмент на прв циклус на студии и Стратегиски менаџмент и Стратегиски менаџмент на човечки ресурси на втор циклус на студии.

Како посветена организација во креирање на современа и квалитетна средина за стекнување на знаења и развивање на вештини на студентите и интересентите од областа на професионалниот менаџмент, БАС посветува внимание на модернизација на процесите, воведување на иновативен пристап во наставата применлив во различни услови на работа, подигнување на нивото на кооперативност, образовни механизми за самостојно совладување на знаењето, како и одржување на висок квалитет во работата. Во таа насока, БАС постојано вложува во креирање на стратешки документи, кои ќе обезбедат развој и одржливост на организацијата на долг рок.

Стратегијата за развој на БАС се темели на претходни активности кои се однесуваат на анализа на моменталната состојба и предизвиците поврзани со наставната, научната и развојната дејност, учењето и развојот на кадарот, развој на брендот и финансискиот аспект на работењето, како и препознавање на можностите и ризиците во вкупниот контекст во кој работи академијата.

Стратегијата за развој на БАС се темели на следните принципи: балансираност, кооперативност, интегративност и отчетност и се очекуваа да се обезбеди континуирана развојна компонента на БАС.

Во процесот на изработка на Стратегијата за развој на БАС, применети се елементи на СКИТОП методологијата, а заради постигнување на балансираност и развојот на сите компоненти од организациското работење на БАС, користена е Картата на врамнотежени резултати (Balance Score Card).

За секоја од целите кои ги опфаќа оваа стратегија за развој, задолжено е едно или група на лица како носители на активностите кои треба да придонесат за надминување на сите предизвици и остварување на очекуваните резултати, предвидени во акцискиот план. Во истиот е застапена и контролната компонента, со јасни интервали кога одредена цел или активност треба да се реализира.

На овој начин, Стратегијата за развој на БАС е креирана врз основа на опсежна анализа на опкружувањето, примена на стратешко размислување како креативен и дивергентен процес, за потоа да се преточи во конвергентен процес со конкретни цели и активности.

## **1. ПРОФИЛ НА БИЗНИС АКАДЕМИЈА СМИЛЕВСКИ – БАС СКОПЈЕ**

Бизнис академија Смилевски – БАС Скопје е приватна непрофитна високообразовна установа самостојна висока стручна школа. Идеата за нејзиното основање започнува далечната 2005 година како одговор на воочениот недостаток на професионално едуцирани и остручени надзорници, оперативни и стратегиски менаџери во земјата, како и свесноста за големиот јаз помеѓу теоретските содржини на постоечките студиски програми од една и професионалната менаџерска работа во македонското окружување, од друга страна.

Во 2007 година започнуваат интензивните подготовки, за почеток со работа на академијата, пришто е развиена посебна наставна методологија за интерактивна работа во мали групи базирана на решавање на деловни проблеми презентирани преку реални студии на случај.

Веќе наредната 2008 год., БАС започнува со настава со првата генерација Оперативни менаџери во Седиштето во Скопје и Одделението за дисперзирани студии во Битола. Првите 86 студенти по Оперативен менаџмент на БАС започнаа со настава на 15 септември 2008 година. Две години подоцна, односно во 2010 год., БАС започнува со настава со за првата генерација студенти на постдипломските студии - стратегиски менаџери.

Со цел обезбедување на современи услови за настава на студентите на БАС и наставниот кадар, во 2012 год., во Битола се отворени новите простории, а во 2013 год., се обезбедува и нова локација на БАС во Скопје на бул. Јане Сандански.

Од тој период БАС обезбедува стабилност во делот на просторните и технички услови за работа и интензивно се посветува на наставната и научно – истражувачката работа, како и отворање на нови и осовременување на постоечките студиски програми.

Денес Бизнис академија Смилевски – БАС Скопје, е значаен фактор во високото образование во Р.С. Македонија, која целосното вниманието го посветува на четирите студиски програми: Бизнис менаџмент и Маркетинг менаџмент на додипломски студии, Стратегиски менаџмент и Стратегиски менаџмент на човечки ресурси на втор циклус на студии. Академијата нуди модерно и современо образование истакнато преку комбинација на теорија и пракса, работа во мали групи, со посебен фокус на тимската работа и соработка, најмногу застапена во процесот на решавање на проблемските студии на случај.

Бизнис академија Смилевски – БАС Скопје е институција која го препознава потенцијалот на индивидуалците и работи на максимално искористување на истиот. Работи на постојано свое подобрување и осовременување во согласност со законските регулативи и реалните барања на пазарот на трудот.

## 2. АНАЛИЗА НА ОКРУЖУВАЊЕТО

При анализа на опкружувањето е користена алатката SWOT (CBOT) анализа (SWOT, S – strengths, W – weaknesses, O – opportunities, T – threats), која дава сеопфатна слика на сегашниот контекст на академијата и нуди солидна основа за определување на насоката во која треба да се движи БАС во идниот тригодишен период.

Анализата на опкружувањето на БАС опфати анализа на внатрешниот и надворешен контекст на организацијата. Посебно внимание е посветено на анализа на внатрешниот контекст, при кој соодветно на методологијата за работа се утврдени ПИП – овите (PIP Potential Improvement Points), односно точките за потенцијално подобрување или т.н слаби страни на организацијата и ПОП – овите (POP Positive Organizational Performances), односно позитивните организациски перформанси.

Анализата на внатрешната состојба опфати оценка на вкупните внатрешни капацитети, проблемите и потенцијалите на организацијата. Со оваа анализа се утврдија предностите и недостатоците, можностите и капацитетите со коишто организацијата може да се соочи и да ги надмине поставените предизвици.

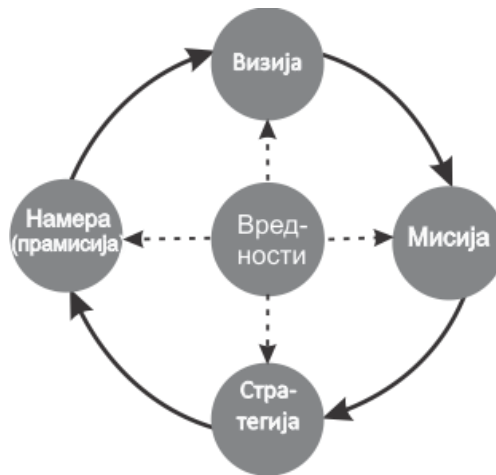
ПЕСТЛЕ анализата е алатка која го опишува поширокиот контекст во кој организацијата работи. Се разгледуваат фактори од надворешното опкружување врз кое организацијата најчесто нема влијание, а е потребно да се анализира заради донесување на значајни организациски одлуки кои се на среднорочно и долгорочно ниво. Како резултат од анализата на надворешниот контекст се добиваат Потенцијалните Екстерни Можности, односно ПЕМ – ови и Потенцијалните Екстерни Закани односно и ПЕЗ – ови.

Во оценката на надворешниот контекст на БАС анализирани се: Политичкиот, Економскиот, Социолошкиот, Технолошкиот, Легано – правниот и Еколошкиот аспект, од каде потекнува и акронимот на ПЕСТЛЕ анализата.

На овој начин тимот за подготовка на Стратегијата за развој на БАС располагаше со доволно добра основа за дефинирање на приоритети за наредните три академски години.

### 3. СТРАТЕГИСКИ ФОКУС

Стратегијата има функција на донесување на одлуки кои ќе ја водат организацијата кон посакуваната визија. Поради тоа, современиот стрателгиски менаџмент го практикува следниот холистички пристап во утврдувањето на клучните компоненти на стрателгискиот фокус на организациите (слика 4) (Смилевски Ц., 2000):



Слика: Основни односи во стрателгискиот фокус на организациите

а) **Намерата** или прамисијата се утврдува со основањето на организацијата, има релативно траен карактер и одговара на прашањето *зошто* е основана организацијата;

б) **Визијата** се проектира за определен развоен период и одговара на прашањето *како ќе изгледа* организацијата на крајот од дефинираниот период;

в) **Мисијата** ја изразува посветеноста на организацијата кон постигнувањето на визијата и одговара на прашањето *што ќе правиме* за корисниците на нашите услуги;

г) **Стратегијата** завршува со дефинирани начини (стрателгиски приоритети) на дејствување - *како, кога и со кого* ќе ја постигнеме визијата.

д) Сите овие компоненти се дефинираат во склад со прифатените **вредности** во кои организацијата *верува и ги практикува*.

За дефинирање на овие важни искази за БАС, тимот за подготовка на стрателгисјата за развој, внимателно работеше на одредување на клучните зборови и синтагми, кои подоцна редакциот тим, јазично ги уреди.

**Намера:**

*Висока школа за професионални менаџери која го премостува јазот меѓу теоријата и реалниот деловен свет.*

**Визија:**

*Ние сме најпосакуваната академија во регионот. Потребите на нашите студенти и партнери се специфични. Затоа, ние сме таму и тогаш кога сме им најпотребни – нашиот пристап и јазик е оној кој тие најдобро го разбираат. Нашата сила сме ние - мајсторите на својот занает – самоиницијативни и посветени наставници и ментори. Постојано сме во потрага по она што сеуште не го умееме. БАС е силна алка меѓу школото и бизнисот. Нашите дипломанти создаваат интелектуален капитал во бизнисите каде се вгнездени.*

**Мисија:**

*Секој наш студент е своја приказна и свој пат. Посветени сме да ги откриеме вистинскиот потенцијал и афинитети на секој од нив. Нашата менторска поддршка има единствена цел да ги извади на површина и засили оние интереси и способности на нашите студенти кои ќе ги водат кон за нив најдобрата иднина. Веруваме дека сите вложувања се враќаат. Дека секого го бидува за нешто и дека секој може да го најде своето место во животот. Она што нас не' сплотува е непосредниот пријателски однос и взаемната доверба и почит. Веруваме дека тие се јадрото на успехот на сите современи организации. Веруваме дека различностите се предност и дека нивното здружување повеќекратно го зголемува успехот.*

**Организациски вредности:**

- Доверба и почит
- Интегритет и достоинство
- Слобода на израз
- Посветеност
- Недискриминација
- Приватност
- Чесност

#### 4. ПРОРИТЕТИ НА БАС (ПОСАКУВАНА СОСТОЈБА)

За определување на приоритетните области користена е Картата на врамнотежени резултати (КВР). Со користењето на КВР, БАС нема да се фокусира само на финансиските резултати, туку и на развојот на човечките ресурси и процесите кои придонесуваат за остварување на организациските резултати во наредниот три годишен период. За определување на Приоритетите на БАС, од страна на тимот за подготовка на стратегијата за развој, дефинирани се два типа на приоритети **Развојни и Подобрувачки**.

За дефинирање на Развојните приоритети тимот за подготовка на стратегијата за развој се фокусираше на гроздовите од ПОП – ови и ПЕМ – ови вкрстувајќи ги и согледувајќи ја нивната имплицативна влијателност, а при дефинирање на Подобрувачките приоритети се разгледувани ПИП – овите и ПЕМ – овите. Целта на дефинирање на овие два вида приоритети е во наредниот тригодишен период да се применат офанзивни стратегии со искористување на силните организациски аспекти на БАС и можностите кои ги нуди опкружувањето, а да се подобрат дел од слабостите во организацијата, што е особено битно заради искористување на можностите од надворешното опкружување.

**Табела:** Приоритети на Бизнес академија Смилевски – БАС Скопје академски  
2024/2025, 2025/2026, 2026/2027

<b>ПРИОРИТЕТИ</b>	<b>ФИНАНСИИ (Ф)</b>	<b>П1: Зголемување на приходи од клиенти</b>	
		<b>Ц1:</b>	Отворени три нови приходни канали
		<b>Ц2:</b>	Спроведени 6 меѓународни проекти
		<b>Ц3:</b>	30% зголемени приходи од сите три столба (Проекти, студенти, обуки)
		<b>П2: Намалување на трошоци</b>	
		<b>Ц4:</b>	30% намалени трошоци со дигитализацијата
	<b>КЛИЕНТИ (К)</b>	<b>П3: Зголемување на видливоста на бас</b>	
		<b>Ц1:</b>	Постојана кампања за сведоштва и успешни приказни
		<b>Ц2:</b>	БАС го популаризираат 3 активни БАС-БРЕНД амбасадори
		<b>Ц3:</b>	Зголемена локациска видливост (регионална и глобална)
		<b>П4: Подобрување на услугата</b>	
		<b>Ц5:</b>	Модернизирани и релевантни курикулуми
	<b>ВНАТРЕШНИ ПРОЦЕСИ (В)</b>	<b>П5: Дигитализација на БАС</b>	
		<b>Ц1:</b>	Обезбедена комплетна дигитална инфраструктура
		<b>Ц2:</b>	Дигитализирани се клучните процеси во БАС

		<b>ВЦ3:</b> Вработените активно го користат СОФТВЕРОТ на БАС
		<b>П6: Оптимизација за центар на извонредност</b>
		<b>Ц4:</b> Воведени и спроведени стандарди (KPI) за квалитет
		<b>Ц5:</b> Редовни и тековни мерења на квалитет
	<b>УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ (У)</b>	<b>П7: Јакнење на компетенциите на вработените</b>
		<b>Ц1:</b> Семестрални ДЕАНИ
		<b>Ц2:</b> Кадарот на БАС предава и договара на англиски
		<b>Ц3:</b> Вработените се обучени за дигитална работа
		<b>П8: Подобрување на организациската култура</b>
		<b>Ц4:</b> Спроведени две тимбилдинг работилници годишно
<b>Ц5:</b> Редовни средби на БАС Климатски форум		

Во понатамошниот дел од оваа стратегија за развој, секоја област од КВР е поединечно разработена на ниво на тековна состојба, стратегиски цели за секој приоритет во областа, индикативни активности, законски и нормативни импликации и финансиски импликации.

## 4.1 СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ: ФИНАНСИИ

### А) Тековна состојба:

Моменталната финансиска состојба на БАС е стабилна и ликвидна.

Во секојдневното оперативно работење БАС генерира приходи од реализирани обуки, проекти, новозапишани студенти, со акцент на студиите на Далечина. БАС со својот финансиски потенцијал вклучува хибриден модел на настава, развој на ИТ инфраструктура (Софтвер, MOODLE, е-материјали и е-ресурси, е-книги, туторијали, соодветни презентации и други образовни содржини) и развојот на човечките ресурси (вработување на нов академски кадар).

### Б) Посакувана состојба:

Со цел зголемување на стабилноста и ликвидната финансиска состојба, БАС ќе обезбеди приходи од зголемен број на новозапишани студенти на нови студиски програми, реализирани проекти (Еразмус, ИПА, ИНТЕРРЕГ, УНДП и сл.) како и спроведени обуки во постоечки и нови Партнерски организации.

Отварањето на нови локални и регионални канцеларии ќе придонесат во поголема видливост на БАС и истата ќе генерира повеќе нови студенти и приходи.

БАС во иднина ќе ги намали трошоците на долг рок со спроведена детална анализа на финансирањето што произлегува од школарината со вклучување на ризиците од истата.

Со навремена наплата и употреба на приходите, БАС ќе обезбеди ефективна поддршка на стратешкиот приорит - купување на сопствен деловен простор во Скопје. Покрај сопственото финансирање ќе користи и финансирање со банкарски кредит. Намалување на трошоците на БАС ќе се обезбедат со дигитализација на процесите, како и со имплементирање на алтернативни извори на електрична енергија.

### Стратегиски цели:

СТРАТЕГИСКА ЦЕЛ 1: ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ПРИХОДИ ОД КЛИЕНТИ

СТРАТЕГИСКА ЦЕЛ 2: НАМАЛУВАЊЕ НА ТРОШОЦИ

### В) Индикативни активности:

#### Стратегиска цел 1: ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ПРИХОДИ ОД КЛИЕНТИ

- Ц1: Отворени три нови приходни канали
- Ц2: Спроведени 6 меѓународни проекти
- Ц3: 30% зголемени приходи од сите три столба (Проекти, студенти, обуки)

## Стратегиска цел 2: НАМАЛУВАЊЕ НА ТРОШОЦИ

- Ц1: 30% намалени трошоци со дигитализацијата
- Ц2: Репрограмирање на трошоците во БАС

### Д) Законски и нормативни импликации

За реализација на предвидените стратегиски цели од оваа област се наметнуваат дополнителни обврски во врска со акредитации на студиски програми, апликација на проекти, потпишани договори со стручен кадар вклучен во проекти, обезбедување на дозвола за инсталирање на нови алтернативни извори на електрична енергија.

### Ѓ) Финансиски импликации

За реализација на предвидените стратегиски цели ќе се користат следните извори на финансии:

- Сопствени средства и средства преку кредитно задолжување;
- Средства добиени преку реализација на обуки и проекти;
- Средства обезбедени од упис на поголем број на студенти;

### Е) Временска рамка

Во однос на спроведливоста на предвидените стратегиски цели предвидена е следната динамика:

**2025/2027** Склучени договори за соработка со ПО, Добиени акредитации на студиски програми, Склучени договори на дело со ненаставен кадар за проектни апликации, Склучени договори со лица одговорни на локални/регионални БАС канцеларии, Купен сопствен простор на БАС во Скопје, Склучен договор со поефтин добавувач на струја (ЕДС), Инсталирани нови алтернативни извори на Електрична Енергија.

**2024/2027** Подготвени проектни апликации за 6 проекти (концепт ноти за Еразмус, ИПА, ИНТЕРРЕГ, УНДП и сл.), Запишани 30% повеќе студенти (согласно акредитација), Реализирани 30% повеќе обуки во партнерски организации.

Интегриран софтвер со мудл и банки, Изготвени дигитални урнеци за документи и акти, Снимени наставни туторијали по предмети, Зголемена настава на далечина за 10%.

## 4.2 СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ ВНАТРЕШНИ ПРОЦЕСИ

### А) Тековна состојба:

Во контекстот на високото образование, внатрешните процес како една од четирите перспективи на Balanced Scorecard (BSC) најчесто се фокусираат на различните аспекти на операциите и функциите на високата школа кои се од круцијално значење за успешноста на институцијата. Покрај истражувачките и развојни процеси, процесите на образование и настава, управување со ресурсите тука спаѓаат и студентските сервис и поддршка, како и квалитет и континуирано подобрување на процесите. Дигиталната трансформација на наставата и услугите во високото образование не подразбира само примена на дигитални технологии во образованието, туку предвидува и длабока интеграција на дигиталните технологии во образованието. Тоа е трансформација на целиот модел и систем на функционирање преку дигитални технологии за подобро да им служи на корисниците и да ги оптимизира процесите

Во моментот она со кое располага Бизнес Академија Смилевски во однос на Дигитализацијата, а која е дел од секојдневната работа години наназад, претставува хибриден модел на настава. Тој вклучува можност за настава со физичко присуство и онлајн настава, програми за далечинско студирање по исполнување на одредени предвидени услови што овозможува завршување на образованието без физичко присуство. Се ова е достапно на MOODLE платформата на која студентите имаат пристап до е-материјали и е-ресурси (е-книги, веб базирани туторијали, соодветни презентации и други образовни содржини). Исто така овие материјали можат да се користат и преку соодветна апликација на мобилен телефон која овозможува пристап до сите содржини. На платформата е овозможена транспарентност на сите информации до кои студентите имаат пристап на порталот кој вклучува користење на календари, материјали за наставни средби, онлајн тестови, електронски тестови за повторување, утврдување на наставната содржина и слично. Испитите на БАС се полагаат со физичко присуство (со исклучок на студентите на далечина и оние со посебни барања), преку употреба на електронскиот систем за оценување и обработка на компонентите за оценување со воведени онлине тестови за проверка на знаењата. Во овој дел се ставени и евалуации за наставниот кадар на БАС од каде се црпи фидбекот за подобрување на квалитетот на наставата. Дигитализацијата во БАС е започната уште при самото отворање на БАС и таа е прва високообразовна институција која имплементираше новини во однос на информатичко-комуникациските можности со цел подобрување на процесите и понудата кон клиентите.

## **Б) Посакувана состојба:**

Со цел да се подобрат образовните искуства на БАС, зголемување на можностите за пристап до квалитетно образование како и прилагодувањето на современото динамично време кон клиентите БАС цели кон подобрување на внатрешните процеси со целосна дигитализација која вклучува целосна дигитализација на процесите, централна дата база за сите официјални документи, KPI за сите оперативни процеси, воспоставен task-based system во БАС, целосно дигитализирани студии и наплата, каде секој ја знае својата работа, наставниците се ослободени од администрирање. Реструктурирањето на работата заради препознатливост и извонредност исто така се споменува покрај целосната дигитализација.

БАС се стреми кон оптимизацијата за Центар на Извонредност (ЦИ), кој се однесува на процесот на подобрување на перформансите и ефикасноста во областа на дејноста на компанијата - менаџментот. Научниот центар на извонредност треба во својата работа да има остварено: силна поврзаност меѓу знаењето, истражувањето и иновацијата, односно тесна врска меѓу истражувањето и бизнисот; фокусирана истражувачка програма која вклучува интердисциплинарни теми, применети и базични остварувања; да има капацитет да обезбеди динамична, флексибилна и атрактивна работна атмосфера која придонесува за високи постигнувања на индивидуално и тимско ниво; механизми за подигање нови генерации научно-технолошки таленти; како и способност за остварување на динамичен партнерски однос со државните органи и единиците на локалната самоуправа. ЦИ е обично центар за одличност или институција која има за цел да ги применува и прогресира најдобрите практики, иновации и решенија во специфична област во случајот областа на менаџментот. Оптимизацијата на Центарот за извонредност се постигнува преку анализа на постоечките процеси со цел пронаоѓање на нови можности. Подобрување на оперативните процеси со фокус на намалување на торшоците, а зголемување на квалитетот на услугите и наставната дејност. Употреба на информациско-комуникациските технологии со цел подигнување на процесите на повисоко ниво. Во БАС веќе има имплементирано софтвер кој го поддржува Центарот за извонредност како и платформа која овозможува континуирано остварување на целите. Технолошката интеграција го поддржува квалитетот и иновациите во однос на развој на најдобрите менаџерски практики и искуства. Преку континуирана евалвација на перформансите на БАС, примената на корективни мерки се овозможува континуирано подобрување на процесите и воведување на иновативни практики.

## **Стратегиски цели:**

Стратегиска цел 1. ДИГИТАЛИЗАЦИЈА НА БАС

Стратегиска цел 2: ОПТИМИЗАЦИЈА ЗА ЦЕНТАР ЗА ИЗВОНРЕДНОСТ

## **В) Индикативни активности:**

### **Стратегиска цел 1: ДИГИТАЛИЗАЦИЈА НА БАС**

- Ц1: Обезбедена комплетна дигитална инфраструктура
- Ц2: Дигитализирани се клучните процеси во БАС
- Ц3: Вработените активно го користат СОФТВЕРОТ на БАС

### **Стратегиска цел 2: ИСПОЛНЕНИ КРИТЕРИУМИ ЗА ЦЕНТАР ЗА ИЗВОНРЕДНОСТ**

- Ц1: Воведени и спроведени стандарди (KPI) за квалитет
- Ц2: Редовни тековни мерења на квалитет

## **Д) Законски и нормативни импликации**

Креираните стратегиски цели од оваа област не се наметнуваат дополнителни законски обврски и се поврзани со законската регулатива

## **Ѓ) Финансиски импликации**

За реализација на предвидените стратегиски цели ќе се користат следните извори на финансии:

- Сопствени средства и средства преку кредитно задолжување;
- Средства добиени преку реализација на проекти;

## **Е) Временска рамка**

Согласно со едноставноста и спроведливоста на предвидените стратегиски цели предвидена е следната динамика:

**2024/2027** - Набавени 10 нови компјутери секоја година, Изработена стратегија за дигитализација на БАС, Две ДЕАН работилници на годишно ниво, Идентификувани и дефинирани KPI за квалитет, Алгоритми за квалитет на БАС

### 4.3 СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ: УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ

#### А) Тековна состојба:

Во БАС кадарот континуирано учи и се развива. Организирани беа голем број на ДЕАН работилници, учество на меѓународни конференции и обуки за личен развој со кои капацитетите на кадарот, а со тоа и на БАС како институција се повеќе растат и се развиваат. Во тек е довршување на научното усовршување на дел од академскиот кадар, а се реализираат и Еразмус мобилностите на кадарот и студентите.

Новите текови на дигитализација посебно хибридниот модел на настава, зголемената мобилност на наставниот и административниот кадар, вклученост како визитинг предавања, наметната потреба кај истиот за надоградба со дигитални вештини и познавање на англискиот јазик за да се оспособи давање на услугите кон своите клиенти.

#### Б) Посакувана состојба:

Со цел да се подобрат и одржат високопрофесионалните компетенции на кадарот, ќе се креираат индивидуални развојни планови за секој вработен за истиот да се надоградува равивајќи ги своите компетенции. Ќе биде овозможен пристап за вработените до современи тренинзи. За секој семестар ќе се реализираат по една ДЕАН работилница за подобрување на дидактичко ефективното академско предавање кај наставниот кадар. Во овој период ќе се подигне знаењето на англискиот јазик на ниво на предавање и комуникација со странските соработници и партнери. Исто така и третиот сегмент на компетенции за дигитална работа ќе се развива и надоградува до комплетното дигитализирање на процесите. Ќе се зголемува и гради компетентноста и вредноста на кредибилитетот на кадарот преку објавување на 60 трудови на меѓународни конференции, присуство на најмалку 10 конференции, одржување на модерни/современи конференции со млади современи предавачи и организирани 30 настани во кариерниот центар на БАС

Со посебно внимание ќе се подобрува организациската култура преку спроведување на по две тимбилдинг работилници на годишно ниво. Ќе се воспостават редовни средби на БАС Климатскиот форум. Нивната заедничка цел ќе биде преку различните активности да се подобрува организациската клима и култура.

Сите овие активности ќе придонесат за континуиран раст и развој на вработените и продуктивна работна атмосфера која ќе продуцира висок квалитет на испорачани услуги кон клиентите.

За тоа се предвидени следните **Стратегиски цели**:

Стратегиска цел 1: ЈАКНЕЊЕ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА ВРАБОТЕНИ

Стратегиска цел 2: ПОДОБРУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

#### **В) Индикативни активности:**

##### **Стратегиска цел 1: ЈАКНЕЊЕ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА ВРАБОТЕНИ**

Ц1: Семестрални ДЕАНИ

Ц2: Кадарот на БАС предава и договара на англиски

Ц3: Вработените обучени за дигитална работа

##### **Стратегиска цел 2: ПОДОБРУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА**

Ц1: Спроведени две тимбилдинг работилници годишно

Ц2: Редовни средби на БАС Климатскиот форум

#### **Д) Законски и нормативни импликации**

Креираните стратегиски цели од оваа област не наметнуваат дополнителни законски обврски и се поврзани со законската регулатива

#### **Ѓ) Финансиски импликации**

За реализација на предвидените стратегиски цели ќе се користат следните извори на финансии:

- Сопствени средства;
- Средства добиени преку реализација на проекти;

#### **Е) Временска рамка**

Согласно со едноставноста и спроведливоста на предвидените стратегиски цели предвидена е следната динамика:

2024 /2027

- Одржани се 6 ДЕАН работилници – по една во семестар
- Креирани се индивидуални развојни планови за секој вработен
- Овозможен е пристап за вработените до современи тренинзи
- Кадарот е дигитално писмен
- Сите вработени зборуваат англиски јазик
- Објавени 60 трудови на меѓународни конференции
- БАС присуствувала на најмалку 10 конференции
- Завршени се 30 настани во кариерниот центар на БАС
- БАС одржува модерни/современи конференции со млади современи предавачи
- БАС избира работник секоја година

#### **4.4 СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ: КОРИСНИЦИ**

##### **А) Тековна состојба:**

Од основањето па до денес, БАС работи на две локации, Скопје и Битола. Културата и менталитетот на двете локации значително влијае на целата промотивна, продажна кампања и позиционирање на брендот. Од почетокот на 2020 година започнаа значителни напори и вложувања во преземање на маркетинг активности кои позитивно влијаат на градење на бренд идентитетот. Најголемиот фокус изминатиов период беше насочен кон преземање активности наменети за социјалните медиуми. Но, забележана е значително зголемување на активностите во рамките на кариерниот центар, спонзорство на настани, соработки и други ангажмани кои позитивно влијаат на позиционирање на брендот.

Назначено е лице кое е задолжено за планирање и следење на промотивните активностите. Во финансискиот план се издвоија минимални средства за овие активности на двете локации.

Во однос на бренд идентитетот, Се уште има мешање на корпоративните бои од старото и новото лого, грбот кој ги носи старите бои и внатрешниот простор на двете локации, неусогласена комуникациска порака и сл.

##### **Б) Посакувана состојба:**

БАС во иднина ќе продолжи со активностите кои го прават уникатен и единствен на овие простори, а тоа е: организирање натпревар за стипендии, континуирано присуство на социјалните мрежи, поддршка на јавни настани, учество на бизнис форуми, организирање на конференции, дебати и симпозиуми и сл.

Она на што треба да се фокусира во иднина е зголемување на видливоста преку активирање на алумните во БАС кои веќе подолго време се ставени во листата на приоритетни цели, но се уште не се реализирани. Потоа, ангажирање на бренд амбасадори кои преку нивното присуство во јавноста дополнително ќе придонесат за издигнување и позиционирање на брендот, вклучување на локални партнери и модернизирање на наставните содржини кои директно ќе влијаат на зголемување на конкурентноста, а со тоа и на вредноста на брендот.

##### **Стратегиски цели:**

Стратегиска цел 1: **ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ВИДЛИВОСТА**

Стратегиска цел 2: **ПОДОБРУВАЊЕ НА УСЛУГАТА**

## **В) Индикативни активности:**

### **Стратегиска цел 1: ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ВИДЛИВОСТА**

- Ц1: Кампања на сведоштва и успешни приказни
- Ц2: активирање на 3 Бренд амбасадори
- Ц3: зголемена локациска видливост

### **Стратегиска цел 2: ПОДОБРУВАЊЕ НА УСЛУГАТА**

- Ц1: модернизирани и релевантни курикулуми
- Ц2: персонализирани услуги за студенти

## **Д) Законски и нормативни импликации**

За реализација на предвидените стратегиски цели потребно е усогласување на содржината во предметните програми согласно добиените акредитации/реакредитации и склучување на договори за соработка со регионалните партнери .

## **Ѓ) Финансиски импликации**

За реализација на предвидените стратегиски цели ќе се користат средства од сопствени извори однапред пресметани во рамките на маркетинг планот и пренесени на посебна сметка наменета само за овие активности.

## **Е) Временска рамка**

Спроведувањето на стратегиските цели е утврдено во акцискиот план и почнуваат истите веднаш да се реализираат.



**АКЦИСКИ ПЛАН кон Стратегијата за развој и работа на БАС за  
академски 2024/2025, 2025/2026, 2026/2027**



		Преглед на клучни фактори и индикатори				Година на реализација			Одговорен и Учесници
		Стратегиски цели	Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финансиски)	КИИ- Клучни индикатори	24/25	25/26	26/27	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>ФИНАНСИИ</b>	<b>Ц1</b>	Зголемување на приходи од клиенти	1.1 Отворени 3 нови приходни канали	Акредитации, Физибилити студија, Наставен кадар, Локални/Регионални канцеларии	- Склучени договори за соработка  - Добиени акредитации  - Договори на дело со кадар (ненаставен) за проектни апликации  - Склучени договори со лица одговорни на локални/регионални канцеларии		X	X	<b>Менаџер за развој</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наставници за програма</li> <li>• Одговорни лица за настава</li> <li>• Локациски координатори</li> </ul>
			1.2 Спроведени шест меѓународни проекти	Отворени повици за различни грант – линии на проекти: Еразмус, ИПА, ИНТЕРРЕГ, УНДП, и сл.	-Подготвени проектни апликации (концепт ноти)  -Добиени апликации за <b>два</b> проекти согласно отворени повици	X	X	X	<b>Проектен менаџер</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Учесници согласно потреби на проект</li> </ul>

			1.3 30% зголемени приходи од сите три столба	Студиски програми, Обуки, Софтвер Добиени проекти	-Запишани 30% повеќе студенти (согласно акредитација)  -Реализирани 30% повеќе обуки во партнерски организации  -Добиени <b>два</b> проекти вон Е+ мобилности	X	X	X	<b>Менаџер за развој</b> <b>Координатор за настава/обуки</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Учесници согласно активност</li> <li>Администратор на софтвер</li> <li>Служба за наплата</li> </ul>
Ц2	Намалување на трошоци	1.1 30% намалени трошоци со дигитализацијата	Софтвер МУДЛ Програмер Наставници	-Интегриран софтвер со мудл и банки  -Изготвени дигитални урнеци за документи и акти  -Снимени наставни туторијали  -Зголемена настава на далечина за 10%	X	X	X	<b>IT администратор</b> <b>Координатор за настава на далечина</b> <b>Администратор на софтвер</b>	
		1. 2 Репрограмирање на трошоците на БАС		-Сопствен простор во Скопје		X	X	<b>Локациски координатор</b> <b>Сопственици</b> <b>Менаџер за развој</b>	

				Нов простор во Скопје Добавувач на струја Алтернативни извори на струја	-Склучен договор со поефтин добавувач на струја (ЕДС)  - Инсталирани нови алтернативни извори на Ел. Енергија				
--	--	--	--	---	---	--	--	--	--

			Преглед на клучни фактори и индикатори			Година на реализација			Одговорен и Учесници	
Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финанасиски)	КИИ- Клучни индикатори	24/25	25/26	26/27			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>ВНАТРЕШНИ ПРОЦЕСИ</b>	Ц1	<b>ДИГИТАЛИЗАЦИЈА НА БАС</b>	1.1 Обезбедена комплетна дигитална инфраструктура	Финансиски план на БАС	Набавени 10 нови компјутери секоја година	X	X	X	Менаџерски тим	
			1.2 Дигитализирани се клучните процеси во БАС	Вработени во БАС	Изработена стратегија за дигитализација на БАС	X	X	X	Менаџерски тим	
			1.3 Вработените активно го користат СОФТВЕРОТ на БАС	Обучен кадар, Лиценци за софтвер, безбедносен систем за шифрирање на податоците и двостепена верификација	Две ДЕАН работилници на годишно ниво	X	X	X	Стручен кадар за користење на софтверот на БАС и вработени на БАС	
			1.4							
			1.5.							

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>ВНАТРЕШНИ ПРОЦЕСИ</b>	Ц2	<b>ИСПОЛНЕНИ КРИТЕРИУМИ ЗА ЦЕНТАР ЗА ИЗВОНРЕДНОСТ</b>	2.1 Воведени и спроведени стандарди (KPI) за квалитет	Менаџер за квалитет и менаџерски тим	Идентификувани и дефинирани KPI за квалитет	X	X	X	Менаџер за квалитет	
			2.2 Редовни тековни мерења на квалитет	Менаџер за квалитет и менаџерски тим	Алгоритми за квалитет на БАС	X	X	X	Менаџер за квалитет	
			2.3							
			2.4							
			2.5.							

			Преглед на клучни фактори и индикатори			Година на реализација			Одговорен и Учесници
Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финанасиски)	КИИ- Клучни индикатори	24/25	25/26	26/27		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ	Ц1	ЈАКНЕЊЕ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА ВРАБОТЕНИ	1.1 Реализирање на ДЕАН работилници	Материјали за обука и техничка поддршка	Реализирана една работилница во секој семестар	X	X	X	Одговорен за настава Наставен кадар
			1.2 Оспособување на кадарот на БАС да предава и комуницира на англиски јазик	Сопствени средства за курсот на соодветното ниво на англиски јазик	Самостојно предавање на англиски јазик и успешна комуникација со клиентите и соработниците Сертификат за соодветното ниво на познавање на англиски јазик	X	X	X	Менаџерски тим Сите вработени на БАС
			1.3 Обучување на вработените за дигитална работа	Материјали за обука и техничка поддршка	Самостојна работа на секој вработен во дигиталните процеси според неговата работна ангажираност	X	X	X	Администратор за дигитално работење Сите вработени во БАС

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ	Ц2	ПОДОБРУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА	2.1 Спроведување на две тимбилдинг работилници на годишно ниво	Материјали за работилниците и техничка поддршка Сопствени финансиски средства за сместување и работа	Реализирани две тимбилдинг работилници.  Идентификувани и дефинирани области за подобрување на организациската култура	X	X	X	Менаџерски тим Сите вработени на БАС
			2.2 Реализирање на редовни средби на БАС Климатскиот форум	Материјали за средбите и техничка поддршка	Реализирани месечни средби  Идентификувани и дефинирани области и елементи за подобрување на организациската култура	X	X	X	Менаџерски тим Сите вработени на БАС

			Преглед на клучни фактори и индикатори			Година на реализација			Одговорен и Учесници
Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финансиски)	КИИ- Клучни индикатори	24/25	25/26	26/27		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>КЛИЕНТИ</b>	<b>Ц1</b>	Зголемување на видливоста на БАС	1.1 Постојана кампања за сведоштва и успешни приказни	-Технологија -Алатки -Дигитални маркетинг материјали -Создавање на содржина (видео, графички дизајн) -Веб портал -Социјални медиуми -Мерење и аналитика -Буџет	-Стапка на конверзија на сведоштва -Метрики на пласираната содржина -Број на стекнати клиенти преку препораки -Влијание врз приходите/продаж бата -Задоволство на клиенти и лојалност	X	X	X	<b>Маркетинг менаџер</b> • Надворешен соработник за водење социјални медиуми  • Алумни, Студенти и Партнери
			1.2 3 активни БАС-Бренд амбасадори	-Технологија -Опрема за настани -Картички и материјали за попуст -Брендирани рекламни материјали -Создавање на видео содржина -Социјални медиуми -Партнерства	-Досег -Изложеност -Метрики на ангажмани -Број на конверзии на препораки -Нови запишани студенти -Сентимент за брендот -Точна перцепција за брендот	X	X	X	<b>Маркетинг менаџер</b> • Надворешен соработник • Вработени

					-Влијание врз приходите/продажбата				
			1.3 Зголемена локациска видливост (регионална и глобална)	-Регионални, глобални канцеларии -Промотивни материјали (брошури, флаери, визитки) -Плакати -Опрема (банери, штандови) -Регионални, глобални партнерства и спонзорства -Персонал	-Број на физички посети -Посети на веб портал и социјални медиуми -Број на нови посетители -Регионална и глобална побарувачка -Контакт со нови клиенти -Стеknати нови клиенти	X	X	X	<b>Маркетинг менаџер</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Учесници согласно потребите</li> <li>Надворешни соработници</li> <li>Менаџер за развој</li> </ul>
Ц2	Подобрување на услугата	1.1 Модернизирани и релевантни курикулуми	-Ре акредитација на студиските програми -Ревидирана содржина -Релевантни податоци -Релевантни студиски материјали -Наставен кадар -Технолошки инвестиции -Едукативен софтвер -Алатки	-Ниво на заинтересираност на студентите -Можности за кариера и кариерен развој -Вклученост на студентите -Фидбек -Мерења за совпаѓање на релевантноста на курикулумите и потребите/можностите на пазарот -Зголемена конкурентност на			X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT администратор</li> <li>Наставен кадар</li> <li>Администратор на софтвер</li> </ul>

					пазар на трудот на студентите				
			1.2 Персонализирани услуги за студенти (студентско портфолио)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Материјали</li> <li>-Софтвер</li> <li>-Наставен кадар</li> <li>-Персонализирана содржина</li> <li>-Партнерства</li> <li>-Мерење и аналитика</li> <li>-Време</li> <li>-Дополнителни наставни средби</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Број на вработувања по завршување на студии</li> <li>-Изготвени проекти/активност и</li> <li>-Реализирани практични средби</li> <li>-Ниво на ангажман на студентите</li> </ul>	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Координатор за пракса</b></li> <li>• <b>Наставен кадар</b></li> </ul>

