

ФОРМИРАНЕ НА МОДЕЛ ЗА ИНОВАТИВНИ СТРАТЕГИИ НА УНИВЕРСИТЕТИТЕ В БЪЛГАРИЯ

Д-р Радостина Юлева-Чучулайна
Югозападен университет „Неофит Рилски“

Резюме. В условията на промяната и несигурност за университетите е от значение да идентифицират, инвестират и подкрепят своята визия за иновации в обучението, преподаването и оценяването по такъв начин, че да се адаптират към неизвестното. Иновацията е част от културата и е интегрирана в стратегията, оперативните планове и визията. Анализът на генезиса на иновативните подходи към развитието на университетите показва, че тя е пример за повишаване устойчивостта на образователната системата в еволюционния период на развитие. Основната цел на настоящата статия е да се изяснят видовете иновации и иновационни стратегии на университетите в България и да се създаде примерен портфейл от иновационни стратегии. Основният резултат на настоящата статия е създаване на модел за формиране на иновационни стратегии на университета. Основните изследователски методи, използвани в разработката, са анализ и синтез, интуитивен и систематичен подход.

Ключови думи: иновации; стратегии; университет; развитие; образование

Въведение

Актуалността на статията е свързана преди всичко с безпрецедентно повишаване броя на студентите, променящия се социален профил, както и нарастването на взаимосвързаните мрежи от знания. Всичко това се улеснило от новите технологии и иновации, високото ниво на интеграция на световната икономика, както и от нарастващото признаване на културния плурализъм, противопоставящ се на съществуващите решения, от които се определя контекстът на висшето образование в България. Тези промени поставят българските университети пред предизвикателството на постоянните иновации и усъвършенстване. Висшите училища могат да се сблъскат с редица предизвикателства – от драстични промени, свързани с източниците на финансиране, произтичащи от по-широки структурни промени в икономиката, до искания за по-голяма отчетност на всички нива, до императив за повишаване на ефективността чрез приемане на съвременни технологии, до промени в начина на

преподаване и т.н. Университетите също така трябва да са наясно с променящите се изисквания за квалификациите и компетенциите на служителите в този несигурен и труден период на драстична дигитална трансформация.

В научното изследване са поставени няколко задачи. Първата е да се определят основните характеристики и видовете на иновационните стратегии в университетите. Втората е да се анализират начините за съставяне на план за въвеждането на стратегии в университетите. Третата и най-важна цел е свързана с формирането на модел (портфолио) от иновационни стратегии в българските университети. Целта на настоящата статия е свързана чрез подробно проучване и анализиране на основните иновативни стратегии да се определят най-важните и необходими иновации и иновационни стратегии на университетите. Основният научен метод, използван в статията, е методът на анализ и синтез. Необходимостта от прилагането на най-ефективни иновационни стратегии от университетите е свързана с идентифицирането на факторите, които пораждаат иновации. От своя страна, те са основа за създаване на правилен списък с иновативните стратегии, чрез които да се определят качествено краткосрочните и дългосрочните цели на образователната институция.

1. Същностна характеристика на иновациите в университета

В съвременните условия ученето и преподаването са отворени за иновации и нови идеи. Особено след рязкото дигитализиране на учебния процес поради пандемичната обстановка, свързана с COVID-19. Иновациите могат да се определят като различни, но не непременно по-добри от това, което е имало до този момент. Според многобройни източници и учени по целия свят иновацията би могла да се разглежда като новост, без значение дали става въпрос за създаване на нов продукт, или за усъвършенстването на съществуващ. Технологиите внасят нарастващи темпове на промяна в образователните институции, а това налага иновациите да бъдат в съответствие с педагогиката и преподаването.

Самото определение на термина „иновации“ е под постоянни промени и доусъвършенстване. Според мнението на съвременните учени определението за иновации в университетите е следното: „Иновацията, която се изисква днес, ни приканва да надхвърлим ортодоксалните идеи за самата иновация“. Националният съвет за иновации дефинира иновациите като: „иновациите днес все повече излизат извън рамките на формална научноизследователска и развойна дейност за предефиниране на всичко. Днес иновациите могат да означават нови и уникални приложения на стари технологии и начини на обучения, използване на дизайн за разработване на нови учебни материали, дигитални програми и услуги, нови процеси и структури за подобряване на производителността в различните научни направления, организационно творчество и инициативи на публичния сектор за подобряване на предоставянето на услуги. „Иновациите се разглеждат като средство за създаване на устойчиви и

рентабилни решения за студентите, които се определят като най-ниското ниво на пирамидата и се разглеждат като важна стратегия за приобщаващ растеж сред ръководството на университета.“⁽¹⁾

Способността на едно висше училище да създава и комерсиализира иновации, зависи преди всичко от неговата податливост към иновации. Може да се уточни, че податливостта към иновации са способността и интересът за извършване на постоянна актуализация на „производствените фактори“ с достатъчно висока интензивност. Тези производствени фактори са всички преподаватели и учебни материали, техните трудове и знания, а по този начин ще се повишат и знанията на студентите, техните компетенции и умения. По този начин иновациите ще засегнат всички звена на университета – било то администрация, технически отговорници, ръководство и накрая целия университет. „Университетът трябва да „вгражда“ иновациите в обучението, преподаването и оценяването, като по този начин гарантира, че фокусът е върху крайните потребители, т.е. студентите. Иновацията е част от културата и е интегрирана в стратегията, оперативните планове и визията“ (Clay 2020).

Според Асаул и Капаров (2007), когато се разглежда „концепцията за чувствителност към иновации на университета, е необходимо първо да се дефинират два основни момента“:

- видовете иновации и характерът на разработването и внедряването на иновациите в смисъл на централизация на този процес;
- видът структура на вътрешната иновационна система.

Съгласни сме с мнението на двамата автори и в тази връзка е от значение да се определят два основни вида иновации – централизирани и децентрализирани. Централизираните иновации във висшето училище са иновации, решението за прилагане на които се взема на висшето ниво на управлението, т.е. декан, заместник-декан, ректор или заместник-ректор. От друга страна, децентрализираните иновации са тези, които се разработват и прилагат директно в местните отдели. Това означава отделните катедри на факултетите.

Според тези типове могат да се разглеждат два типа структури на вътрешните иновационни системи: твърда и мека иновационна структура. Твърдата иновационна структура в университета предполага наличието на строга, предварително изградена система за разработване и внедряване на иновации, основана на вземане на решения от висшето ръководство (или съответните упълномощени отдели) с последващото им изпълнение от по-ниски нива. Това означава взето решение за иновации от ректора на университета, разпределено към декан на факултета и разделянето на задачите по катедри и накрая на преподаватели. Меката иновационна структура на университета предоставя значителни права на малките подразделения по отношение вземането на независими иновативни решения с минимална координация на върха. Малките подразделения са отделните катедри с техните ръководители и задачите

по изпълнението на иновациите да бъдат разделени единствено на членовете на катедрата.

Интегрирането и вграждането на иновациите в обучението, преподаването и оценяването могат да подобрят знанията и опита на студентите, да се създадат нови педагогически методи чрез използване на нови технологии и дигитални услуги, да се осигурят възможности за растеж и разширяване, както и възможност за ефективни процеси на обучение и преподаване.

В зависимост от видовете иновации и видовете иновативни структури на университетите тяхната комбинация развива едно или друго ниво на податливост към иновации. Могат да бъдат определени две групи фактори, влияещи върху възможността за въвеждане на иновации в университетите – вътрешни и външни. Външните фактори, от своя страна, могат да бъдат разделени на три основни категории – конкуренция, търсене и производствено-технически фактори. При наличието на силна конкуренция сред университетите в България всеки от тях е заинтересован от привличането на повече студенти. Това е най-важното условие за податливост към въвеждането на иновации в учебния процес и в самия университет. Конкуренцията подтиква, сама по себе си, разработването и производството на нови услуги, намалявайки техните производствени разходи, цени и т.н.

Търсенето е фактор с двустранно значение. От една страна, търсенето може да се изразява в търсене на иновации от страна на университета. Това означава да се създаде екип, който да проследи нивото и видовете иновации, въведени в другите университети, което по този начин ще даде информация за липсващи такива и тяхното създаване. По този начин университетът ще придобие повече конкурентни предимства и ще може да бъде в крак с търсенето и тенденциите от страна на студентите. От друга страна, търсенето би могло да се изрази като „търсене на иновации в университета от студентите“.

Производствените и техническите фактори определят възможността за внедряване на иновации в университета. Тези фактори са пречупени през призмата на образованието и научните методи. Тези фактори могат да обхвалят степента на дигитализираност на университета, методите на преподаване, актуални и съвременни учебници, гъвкава система и графици, наличие на разнообразна техническа инфраструктура и т.н.

Относно вътрешните фактори, които влияят върху иновациите на университета, те могат да бъдат:

- начин на комуникация между висшето ръководство на университета и преподавателите, администрацията и другите отдели;
- наличие на финансов ресурс на университета;
- интерес от висшето ръководство към създаване на иновации;
- начини на действие при въвеждане на иновации или създаването на такива;

- степен на независимост на вътрешните подразделения в университетите;
- степента на гъвкавост при разглеждане на иновативни предложения;
- наличието на инициативни възможности за създаване на нови звена и катедри;
- степен на развитие на научно-техническата инфраструктура;
- наличието на система за „постиновационна рехабилитация“;
- спокойствие на преподавателите по време на обучителния процес на студентите и свобода за методи на обучение.

По-голямата част от иновациите в повечето случаи се внедряват директно в малките звена в университета, т.е. в учебните отдели, администрациите, самите лекционни зали и т.н. Нормално е да се случва така поради причината, че персоналят на тези нива е много по-добре запознат с нуждите от иновации. Тези иновации са насочени към технологията, организацията на учебните графици, оперативни дейности и пр. Ако тези подразделения имат право да инициират и внедряват иновации, то в този случай ефективността се увеличава и времето за въвеждане на иновации намалява. Освен това еманципацията на инициативата дава възможност да се увеличи интензивността на техния поток, тоест броят на иновативните дейности, извършвани за единица време.

Разширяването на иновативната независимост на подразделенията в университетите трябва да се осъществи при определени условия. Могат да се открият следните предпоставки: финансови ресурси, специфика на дейността, производствена и организационна изолация, наличие на компетентен потенциал, бързина на информираност и т.н. Наличието на финансови ресурси в дългосрочен план създава възможност за разпределяне на част от средствата на разположение на отделите в университета с цел самостоятелно инвестиране в иновационни проекти. Разбира се, като се определят предварително някакви рамки за вземането на инициативи от страна на катедрата. Ако финансовото състояние не е устойчиво, възможностите за инвестиция в иновации са ограничени, а в този случай иновациите ще бъдат ограничени до подходящата рамка. Преподавателите и административният персонал играят най-важната роля в развитието на иновативната независимост и нивото на иновативност на университета. Създаването на условия за иновативна дейност в университета е изцяло насочено към рационализиране процесите на генериране на нови идеи, търсене и разработване на технически решения, създаване на иновации, както и тяхното прилагане. Механизмът на организация е насочен към формирането и реорганизацията на структури, които осъществяват иновативни процеси.

Според Капаров, „за да се внедрят иновации в университета, е необходимо да се поставят определени задачи и да се състави план за действие“ (Asaul & Kararov 2007). Някои от основните задачи могат да бъдат:

- осигуряване на съответствието на структурата на продуктите по етапи от жизнения цикъл със структурата на иновациите по етапи на завършеност;

- идентифициране на източници на иновации;
- осигуряване на рационални пропорции между различни видове иновации;
- предвиждане и парирание на заплахите от функционално и технологично заместване.

За целите на изследването е необходимо да се подчертае, че в плана на действие не е необходимо да присъства първата поставена задача от Капаров. Тъй като съществуват моменти, в които иновациите не следват етапите на жизнения цикъл, като това не ги прави по-малко ефикасни и иновативни. В разработването на иновационен план за действие университетът може да включи следните основни моменти (Clay 2020):

- необходимо е да съществува ясна визия за това как да изглеждат иновациите в обучението, преподаването и оценяването;
- иновациите е необходимо да подкрепят стратегическите цели на университета, по-специално по отношение на ученето и преподаването;
- необходимо е да се състави план за създаване на холистичен и общоуниверситетски подход към иновациите;
- вграждане на иновациите във визията, стратегията и планирането на университета, за да се даде възможност на култура на иновации;
- добър мониторинг върху въведената иновация и минимално похарчени средства за това;
- създаване на SWOT анализ за самата иновация, и т.н.

Университетите създават план, съдържащ иновационни цели за постигане по образователната дейност. Например такъв план може да бъде по примера на Стопанския факултет към Югозападния университет „Неофит Рилски“ – Благоевград²⁾. Този план съдържа следните иновационни цели.

1. Цялостно осигуряване на качеството и иновативно образование.
2. Подбор и обучение на студентите в най-добрите практики и иновативна образователна среда.
3. Увеличаване на партньорствата с бизнеса с цел подобряване на практическото обучение и обвързването му с постиженията на науката и потребностите на практиката.
4. Осъществяване на съвместни образователни иновативни проекти с университети от Европейския съюз, Югоизточна Европа (за страните извън ЕС, вкл. Република Турция), Северна Америка, Русия, Азия.
5. Разширяване обхвата на иновативното дигитализирано учебно съдържание и подобряване на образователните услуги, предоставяни в онлайн среда, така че да се повиши качеството на дистанционното интерактивно взаимодействие между преподавателите и студентите в процеса на обучение.
6. Поддържане на постоянен активен диалог с бизнеса, държавата и европейските институции с цел следене и отразяване на изискванията им към

качеството на предлаганото от Стопанския факултет иновативно обучение и образование, и др.

Внедряването на иновации в университетите е дълъг и понякога доста сложен процес. Освен по-горе изброените фактори върху дейността на висшите училища влияят и други фактори, като икономически и демографски (задочни студенти, студенти от други страни); финансови и пазарни (други институции се конкурират за студенти); идеологически (частните университети трябва да предоставят добро съотношение цена/качество) и свързани с екосистемата (стажове, онлайн курсове, платформи, европейски програми свързани с „Еразъм+“ и т.н.). За да запазят своята релевантност в XXI век, университетите трябва да правят повече от това да поддържат основните си компетенции (преподаване и научни изследвания). По-конкретно, те трябва да проектират и прилагат изцяло нови такива – изграждане на взаимоотношения с бизнеса, създаване на образователни програми и т.н.

2. Видове иновационни стратегии, въвеждани в университетите

Иновационните стратегии на университетите са една от основните стратегии за въвеждането и реализирането на иновации в институцията. Съществуват множество определения за същността и на иновационната стратегия. Според мнението на Павлов „иновационната стратегия се отнася до точно определени дейности – разработване, внедряване, реализация на нововъведенията. Необходимостта от иновационна стратегия се появява основно когато са налице внезапни промени във външната среда. Тези промени могат да включват насищане на пазара и спад в търсенето, радикални промени в техниката и технологията, диверсификация, заплахата от нови конкуренти, остри социални или политически промени и т.н.“ (Pavlov 2017). Университетите имат възможността да прилагат различни иновационни стратегии за внедряване и развитие, но като цяло, могат да се обобщят в две основни категории – стратегии за научноизследователската и развойна дейност (НИРД) и стратегии за адаптиране на иновациите в университета.

Научноизследователската дейност в българските университети обхваща проучвателна, аналитична, прогнозна, експертна, развойна, технологична, нормативна, внедрителска и други творчески дейности, които се провеждат систематично. „Целта на иновационната стратегия за НИРД е да се увеличи обемът на научните знания, както и да се използват за нови приложения в областта на образованието, науката и обществената практика чрез осигуряване на научни продукти и услуги и за повишаване научната квалификация на осъществяващите ги лица³⁾. Тази стратегия определя естеството на заемащото на идеи, инвестирането в научноизследователска и развойна дейност, връзката им със съществуващите продукти и процеси (Asaul, Kararov 2007). В нея са включени няколко вида подстратегии.

– **Стратегия за лицензиране.** В съответствие с тази стратегия университетът основава дейността си в областта на научноизследователската и раз-

войната дейност върху придобиване на лицензи за научни изследвания, за резултатите от научноизследователска и развойна дейност на договорни научно-технически организации или други предприятия.

– **Стратегията за паралелно развитие** е стратегия, включваща придобиване на технологичен лиценз за готов продукт или процес с цел тяхното ускорено експериментално разработване и провеждане, като се вземат предвид такива разработки, собствени разработки и по-нататъшно производство на технологии въз основа на резултатите от собствени научни разработки.

– **Стратегията за лидерство в научноизследователската дейност** е насочена към постигане на дългосрочно присъствие на университета в челните редици в R&D в определени области.

– **Стратегия за повишаване интензивността на науката.** Университет, прилагащ тази стратегия, се стреми да има научен продукт над средното ниво за сектора и сред останалите университети в страната.

– **Стратегия на жизнения цикъл** – стои тезата, че в рамките на своето развитие услугите, технологиите, търсенето, университетите преминават през определени последователни фази, чиято съвкупност е позната като жизнен цикъл. Логиката за създаване на концепцията за жизнения цикъл се базира на интуитивното разбиране, че при всяка услуга е налице последователност от събития от момента на въвеждането ѝ сред студентите или в самия университет до момента на извеждането ѝ от дейност.

Стратегията за адаптиране на иновациите в университета е втората категория, съдържаща в себе си други подстратегии за изпълнение. Характерното при този тип стратегия е, че целта е свързана със самия процес на откриване, задвижван от новата иновация. Това означава, че когато средата се промени в университета поради въвеждането на друга иновация, свързана с технологии, добри практики и т.н., би могло да се отговори чрез друга иновация. Тази иновация подпомага, т.е. се адаптира към основната иновация и подпомага по-лекото протичане на промяната. Адаптивните иновации могат да бъдат изключително ценни при съпоставянето на външната промяна с вътрешни практики, като те биват осъществявани от най-ниското ниво на университета към най-високото управленско ниво. В стратегията за адаптиране на иновациите се отнасят следните подвидове стратегии, които университетът има възможността да осъществи.

– **Стратегията за поддръжка на продуктовоата линия** е една от най-елементарните стратегии. Смисълът ѝ се изразява в това, че университетът се старее да подобрява и поддържа високо качество на предлаганите обучителни методи, технологии и зали, но без да са обект на силно амортизиране.

– **Ретроиновационната стратегия** е приложима за остарели, но все още търсени от студентите учебни материали, книги, технологии, методи на оценяване или преподаване и т.н.

– **Стратегията за поддържане на технологични позиции** може да се използва от университети, които заемат силни конкурентни позиции, но поради определени причини на някои етапи на развитие изпитват силен и неочакван натиск от конкуренти и не могат да инвестират необходимите средства в актуализиране на предлаганите услуги.

– **Стратегии за имитация на продукти/услуги и процеси.** Характерното за тази стратегия е, че университетът има възможността да имитира, т.е. да заеме идеята за услуга или подобряване на учебен процес от друг университет.

– **Стратегията за преодоляване на етапите в технологията** включва дейности по прехода към по-високи нива на технологично развитие, заобикаляйки по-ниските съществуващи на пазара.

Стратегията за адаптивните иновации се прилага само в случай че има лична организационна липса, необходима за експериментиране и учене, както и способност за реорганизиране около нови цели. Иновацията зависи от вече установената готовност или усвоения капацитет. Характерното за този тип стратегии е различното ниво на адаптация, тъй като тя е строго индивидуална за всяка отделна подкатегория стратегия.

3. Формиране на модел (портфолио) от иновационни стратегии в българските университети

За да се създаде модел от иновационни стратегии на университета, е необходимо първо да се определят решаващите и определящите фактори. Тези детерминанти определят развитието и пътя към развитието на университета. Могат да се разграничат следните детерминанти: конкуренция, студенти, доставчици, технологии, конкурентен потенциал на университета, държавно регулиране, фактори на макросредата. Тъй като иновативните стратегии се определят от цялостните стратегии на университета, тези детерминанти също трябва да се вземат предвид при създаването на модела от иновационни стратегии. Специфичните детерминанти на българския университет могат да бъдат следните:

- състоянието на лекционни зали, университетски бази и т.н.;
- научно-технически кадрови потенциал и компетенции;
- ниво на развитие на нематериални активи и наличието на резултати от НИРД;
- структура на предлаганите услуги и модели на обучение, като се имат предвид конкурентният дял и етапите на жизнен цикъл;
- вероятни заплахи от технологично или функционално заместване от конкурентни университети;
- брой на новопостъпили студенти.

Иновационното портфолио на университета може да се определи според Капаров като „методология за управление на университета, базирана на ино-

вативен подход за управление на бизнес процесите на самия университет“ (Asaul, Kararov 2007). По този начин би могла да бъде представена като набор от контролни действия, които осигуряват постигането на иновативните цели на университета чрез трансформиране на кандидатите „студенти“ в специалисти в конкурентна среда, интерпретирана като постоянна обменна ентропия с помощта на универсални модели на самоорганизация.

На следващата таблица №1 разработихме и описахме методология за управление на висше учебно заведение, базирана на иновативен подход за управление на бизнес процесите на висше учебно заведение, обоснован с помощта на универсални модели на самоорганизация, което ни позволява да разделим организацията на финансови счетоводни центрове, намаляване на времето за вземане на решения, повишаване мотивацията на служителите и прилагане на иновативни стратегии.

Таблица 1. Формиране на модел от иновативни стратегии на университета по примера на Стопанския факултет към Югозападния университет „Неофит Рилски“

Иновативна цел на университета	Иновативни задачи	Детерминанти	Структура на портфолиото от иновативни стратегии
Цялостно осигуряване качеството на иновативното образование	<ul style="list-style-type: none"> – поддържане високо ниво на образователен процес; – реална оценъчна система за студентите; – въвеждане на нови иновативни образователни програми; – подобряване качеството на компетенциите на студентите и преподавателите; – нови специалности и начини на преподаване чрез дигитални платформи и т.н.; – качествен подбор при кандидатите в учебното заведение; – иновативни начини за подобряване 	<ul style="list-style-type: none"> – компетентен кадрови състав на университета; – брой новопостъпили студенти; – дял на преподавателите, ангажирани с научна дейност, над средното ниво и др. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия на изследователско лидерство (НИРД). 2. Водеща наукоемкост – чрез изпълнение на научни, технически и технологични функции от УНИК, които осигуряват трансформацията и трансфера на знания в производствените процеси за създаване на иновации. 3. Радикален напредък. 4. Други стратегии.

	<p>профила на разнообразието и задълбочаване на справедливостта и др.;</p> <ul style="list-style-type: none"> – внедряване на стратегически образователни иновации; 		
<p><i>Увеличаване на партньорствата с бизнеса с цел подобряване на практическото обучение и обвързването му с постиженията на науката и потребностите на практиката</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – фундаментално обноваване и увеличаване на материално-техническата база на учебния процес; – увеличаване на броя бизнес партньори и лектори при обучението на студентите; – подобряване на практическите умения и компетенции на студентите; – подобряване нивото на компетенциите на преподаватели, свързани със съвременните бизнеси; – включване на практически стаж като задължителен по време на обучението на студентите в непознати разнообразни бизнес среди. 	<ul style="list-style-type: none"> – по-голямата част от продуктите, разработени в рамките на R&D, могат да бъдат въведени в съществуващото производство и да бъдат търсени; – липса на заплаха от технологична и функционална замяна и др. 	<p>1. Изследователско лидерство – внедряване на образователни иновации чрез:</p> <ul style="list-style-type: none"> – стимулиране на професионалното израстване на преподавателския състав чрез формиране на система от субсидии за създаване на учебници, програмни продукти, методически материали съвместно с бизнес партньорите; – разширяване на стажовете за учители извън техния регион, включително в чужбина; <p>2. Стратегия на имитация.</p> <p>3. Стратегия за преодоляване етапите на технологията и др.</p>
<p><i>Разширяване обхвата на дигитализираното учебно съдържание и подобряване на образователните услуги, предоставяни в онлайн среда, така че да се повиши качеството на дистанционното</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – подобряване и усъвършенстване на технологичната среда в университета; – намиране на отлични специалисти в компютърната грамотност и програмиране; – създаване на програми и специалности, свързани с дистанционно обучение и оценяване; 	<ul style="list-style-type: none"> – заплаха от технологична и функционална замяна; – високо ниво на образователен процес; – рязка промяна, свързана с епидемиологични обстановки или кризи; – липса на компетентни преподаватели и др. 	<p>1. Продуктова и процесна имитация – заимстване на образователни технологии отвън, активно взаимодействие с други университети – чрез системата за преквалификация на преподаватели и др.</p> <p>2. Лицензиране – научната дейност се основава на придобиване на лицензи за научноизследователска дейност,</p>

<p><i>интерактивно взаимодействие между преподавателите и студентите в процеса на обучение</i></p>	<p>– подобряване на дигиталната грамотност на преподавателите; – превръщане на хартиените учебници в дигитални, респективно лекционен материал; – насърчаване на дигиталното обучение.</p>		<p>незавършено производство, придобиване на нови учебни програми. 3. Запазване на технологични позиции – въвеждане на система за прехвърляне на кредити и съответни дипломни приложения; контрол на нивото и обема на научните изследвания и разработки. 4. Технологична свързаност – разработване на технологично свързани иновации. 5. Следене на пазара – освобождаване на най-търсените специалисти на пазара на труда.</p>
<p><i>Поддържане на постоянна връзка с бизнеса с цел партниране и постигане на ефективно партньорство по веригата образование – наука – бизнес</i></p>	<p>– постоянна обратна връзка, свързана с качеството на постъпилите в практиката студенти; – избор на качествени и разнообразни по дейност предприятия; – внедряване на образователни, научни и технически иновации; – постоянен мониторинг на бизнес секторите, свързан с изискванията за различни компетенции от студентите.</p>	<p>– добро състояние на бизнеса на партньорите (без задължения към институции), както и предлагане от тяхна страна на качествени услуги; – технологична база; – информираност и отчетност и др.</p>	<p>1. Водеща интензивност на науката – желанието да има обем научноизследователски разработки над средното ниво сред университетите; активно взаимодействие с други университети и организации – чрез формулиране, методическо и информационно осигуряване на нови учебни програми и др. 2. Изследователско лидерство – постигане на дългосрочно присъствие на университета на челни позиции в областта на НИРД; издаване на нови учебници, помагала и монографии по специализирани дисциплини, разработване на информационен портал.</p>

Източник: Систематизация на автора

В таблицата са описани само четири от основните иновативни цели на университета, като по този модел могат да се описват всички поставяни цели.

Задачите свързани с иновационните стратегии на университета, са различни от обикновено поставените цели. Необходимо е да се направят промени в дейността на катедрите, като повишаване финансовата им независимост, да се регулира и засили контролът върху изразходването на публични средства, да се намалят текущите разходи на университета, да се премахнат катедрите, които не вземат съществено участие в образователния процес. Всички действия трябва да са насочени към повишаване отговорността и икономическите права на ръководителите на факултети и катедри. Също така трябва да се работи върху разработването на икономически поглед върху резултатите от работата на звеното и оценка на свързаните с това разходи сред ръководителите.

Заклучение

Предприемаческият университет е отворена институция, тясно свързана и взаимодействаща си активно с всички вътрешни и външни заинтересовани страни, които, от своя страна, определят и споделят дневния ред и актуалните приоритети на университета. Голяма част от университетите се стараят да постигнат стабилна и финансово независима организация, която привлича и генерира собствени приходи чрез участието в предприемачески инициативи и иновативни проекти. Иновационната стратегия, поставена в дейността на университета, е в основата на конкурентното поведение на висшето училище на пазара на образователни услуги и е централната точка на стратегическото позициониране на институцията. Всички дейности на университета зависят от правилния избор на тези стратегии. Тази ситуация налага необходимостта от задълбочена обосновка на процедурата. На основата на направения анализ могат да се изведат следните обобщения.

Първо, способността на университета да разработва и внедрява иновации, зависи преди всичко от неговото предразположение и способност към иновации. Върху иновациите, въведени в дейността на университета, влияят вътрешни и външни фактори. Необходимо е да се разработят план за действие по време на внедряването на иновациите, да се поставят цели и задачи, разпределени във всички звена в университета.

Второ, иновационните стратегии на университетите са една от основните стратегии за въвеждането и реализирането на иновации. Всеки университет има възможността сам да определи какви видове стратегии да използва, но главно те се категоризират в две направления – стратегии за научноизследователската и развойната дейност (стратегия за лицензиране, стратегията за паралелно развитие, стратегията за лидерство в научноизследователската дейност, стратегия за повишаване интензивността на науката, стратегия на жизнения цикъл) и стратегии за адаптиране на иновациите в университета (стратегията за поддръжка на продуктовата линия, ретроинновационната стратегия, стратегията за поддръжане на технологични позиции, стратегии за

имитация на продукти/услуги и процеси и стратегията за преодоляване на етапите в технологията).

Трето, за да се създаде модел от иновационни стратегии на университета, е необходимо първо да се определят решаващите и първостепенни фактори, наречени детерминанти. Важно условие е да се разработи модел от иновативни стратегии, за да се осъществи внедряването на иновации в университета.

БЕЛЕЖКИ

1. University grants commission, scheme on innovation universities, 1 – 2, Available at: https://www.ugc.ac.in/pdfnews/3155745_InnovationUniversity.pdf (10.05.2022)
2. Стратегия за развитие на Стопански факултет за периода 2021 – 2025 г., Available at: http://fe.swu.bg/?page_id=28. (14.05.2022)
3. Стратегия за развитие на научноизследователската дейност в УНСС за периода 2021 – 2025 година. с. 6. Available at: https://www.unwe.bg/Uploads/Main/9d99d_UNWE_NID-Strategy-2021-03-28.pdf, с.6 (09.05.2022)

ЛИТЕРАТУРА

- АСАУЛ, А.; КАПАРОВ, Б. 2007. *Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики*. Санкт Петербург: Хуманистика.
- ПЛАВЛОВ, М., 2017. Иновационните стратегии в индустриални предприятия от Варненска област. *Народностопански архив*. **LXX** (4), 45 – 60. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/226111653.pdf>
- CLAY, J., 2020. *Innovation in higher education. A primer created for university leaders as part of the learning and teaching reimagined initiative*. Available at: <https://www.jisc.ac.uk/guides/innovation-in-higher-education> (02.05.2022).

REFERENCES

- ASAUL, A.; KAPAROV, B. 2007. *Management of a higher education institution in the conditions of innovative economics*. St. Petersburg: Humanities.
- CLAY, J., 2020. *Innovation in higher education. A primer created for university leaders as part of the learning and teaching reimagined initiative*. Available at: <https://www.jisc.ac.uk/guides/innovation-in-higher-education> (02.05.2022).
- PLAVLOV, M., 2017. Innovation strategies in industrial enterprises from the Varna region. *National Economic Archive*. **LXX** (4), 45 – 60. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/226111653.pdf>

FORMING A MODEL FOR INNOVATIVE STRATEGIES OF UNIVERSITIES IN BULGARIA

Abstract. In a context of change and uncertainty for universities, it is important to identify, invest and support their vision for innovation in teaching, learning and assessment – in such a way as to adapt to the unknown. Innovation is part of the culture and is integrated into the strategy, operational plans and vision. The analysis of the genesis of innovative approaches to the development of universities shows that it is an example of increasing the sustainability of the educational system in the evolutionary period of development. The main purpose of this article is to clarify the types of innovations and innovation strategies of universities in Bulgaria. The main result of this article is the creation of a model for the formation of innovation strategies of the university. The main research methods used in the development are the method of analysis and synthesis, questionnaire research, intuitive and systematic approach.

Keywords: innovation; strategies; university; development; education

✉ **Dr. Radostina Yuleva-Chuchulayna**

Web of Science Researcher ID: ABG-2184-2020

ORCID iD: 0000-0002-0755-5776

Faculty of Economics

South-West University

Blagoevgrad, Bulgaria

E-mail: radostina_yuleva@swu.bg