



**СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ  
РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА  
„МБ“**

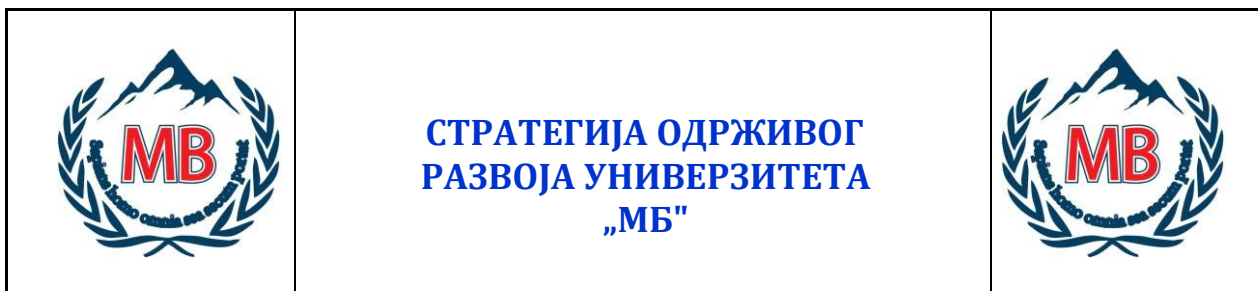


**УНИВЕРЗИТЕТ „МБ“ БЕОГРАД**

**Број: СО-1/18  
Дана: 18.01.2026.  
БЕОГРАД**

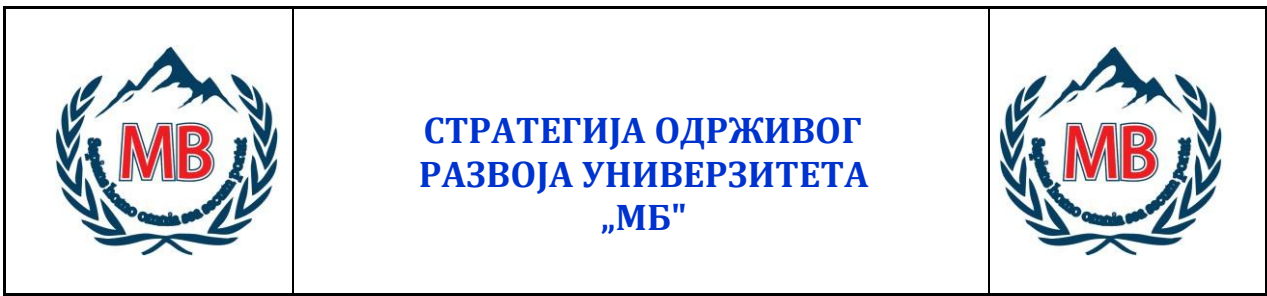
**СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ  
РАЗВОЈА  
УНИВЕРЗИТЕТА „МБ“ ЗА ПЕРИОД 2026.-2031. године**

**Београд, јануар 2026. година**



## САДРЖАЈ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>УВОД</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>I.О УНИВЕРЗИТЕТУ „МБ“</b> .....   | <b>6</b>  |
| 1.1. Основни подаци о Универзитету.....  | 6         |
| 1.2. Визија, мисија и циљна функција Универзитета „МБ“ .....   | 17        |
| 1.3. Универзитет и високо образовање у Републици Србији.....   | 21        |
| <b>II. АНАЛИЗА ПРОФИЛА УНИВЕРЗИТЕТА</b> .....  | <b>46</b> |
| 2.1. Локација Универзитета.....  | 46        |
| 2.2. Правни акти Универзитета.....   | 48        |
| 2.3. Организациона структура Универзитета.....   | 49        |
| 2.4. Људски ресурси.....   | 49        |
| 2.5. Просторне могућности, опремљеност објеката и квалитет физичких ресурса.....                             | 53        |
| 2.6. Динамика уписа, садашњи и очекивани број студената.....   | 59        |
| 2.7. Остали елементи интерне анализе.....  | 61        |
| 2.8. Развојни потенцијал.....  | 63        |
| <b>III. „SWOT“ АНАЛИЗА И СТРАТЕГИЈА УНИВЕРЗИТЕТА</b> .....   | <b>64</b> |
| 3.1. „SWOT“ матрица Универзитета.....  | 64        |
| 3.2. Поређење са другим универзитетима.....  | 66        |
| 3.3. Идентификовање критичних фактора пословног успеха.....  | 67        |
| 3.4. Правци и методи реализације мисије и циљева Универзитета.....   | 67        |
| <b>IV. СПРОВОЂЕЊЕ — ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА СТРАТЕГИЈЕ</b> .....  | <b>73</b> |
| 4.1. Одређивање циљева и формулација стратегије.....   | 74        |
| 4.2. Процедуре за праћење испуњења планова, дефинисање циљева квалитета и реализацију стратешких циљева..... | 81        |
| 4.3. Фактори за успешну имплементацију могућих стратегија.....   | 86        |
| 4.4. Буџет Универзитета.....   | 95        |
| 4.5. Акциони план.....   | 96        |



## УВОД

Председник Савета Универзитета „МБ“ у Београду (у даљем тексту: Универзитет) покренуо је иницијативу за доношење документа **„Стратегија одрживог развоја Универзитета „МБ“ за период 2026–2031. године“** (у даљем тексту: Стратегија), као кључног развојног и управљачког документа којим се дефинишу дугорочни правци развоја Универзитета.

Надлежни органи Универзитета именовали су Комисију за израду Стратегије и овластили координатора Комисије да управља процесом њене израде. Задатак Комисије био је да, на основу релевантних анализа, утврди визију и мисију Универзитета, стратегијске и оперативне циљеве, као и мере, програме и активности неопходне за њихову реализацију у наведеном периоду.

Стратегија је израђена кроз поступак јавних консултација са свим релевантним заинтересованим странама, укључујући: наставно и ненаставно особље, студенте, осниваче, представнике јавног и приватног сектора, локалну заједницу, привредне субјекте, послодавце и друге партнере. У припремној фази идентификовани су учесници процеса, њихове улоге, извори и врсте потребних података, као и план активности за израду Стратегије.

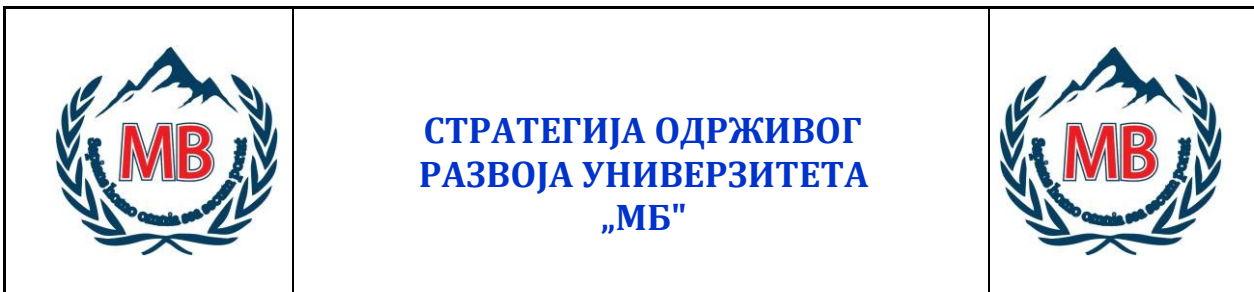
Као високошколска и научно-истраживачка установа, Универзитет има одговорност да максимизира вредност и сатисфакцију својих кључних стејкхолдера – студената, послодаваца и друштва у целини. Полазна основа Стратегије јесте разумевање критичних фактора успеха у високом образовању и науци, као и извора конкурентске предности, уз циљ да Универзитет својим образовним и истраживачким услугама буде препознат као атрактивна, кредибилна и друштвено релевантна институција.

Посебан нагласак стављен је на способност Универзитета да своје дипломиране студенте опреми савременим знањима, практичним вештинама и професионалним компетенцијама, неопходним за одговорно и ефикасно деловање у сложеним друштвеним и привредним условима. Остваривање образовне мисије Универзитета заснива се на примени научних достигнућа, критичком преиспитивању праксе и континуираном унапређењу наставних и истраживачких процеса.

Стратегија је резултат анализе унутрашњих ресурса Универзитета (кадровских, финансијских, просторних и организационих) и спољашњег окружења (шанси и ризика), на основу чега су дефинисани приоритети развоја, извори конкурентских предности и правци деловања факултета и Универзитета као целине. При томе је вођено рачуна о специфичној друштвеној улози Универзитета, очекивањима корисника услуга и захтевима финансијске одрживости.

Основне премисе у изради овог документа јесу реалност, одговорност, одрживи развој, транспарентност и уважавање објективних предности Универзитета, као основа за његову даљу афирмацију као респектабилног академског брэнда.

На основу спроведене стратегијске анализе, Стратегија дефинише визију, мисију,



стратегијске и оперативне циљеве, мере и активности Универзитета до 2031. године, са посебним фокусом на његову интеграцију у Европски простор високог образовања (European Higher Education Area – EHEA).

Потреба за доношењем ове Стратегије произилази из интерних и екстерних разлога. Интерно, Стратегија представља основу за израду годишњих планова развоја и усклађивање пројеката и програма са дугорочним циљевима Универзитета. Екстерно, она је условљена захтевима важећих законских и стратегијских докумената Републике Србије и европских оквира у области високог образовања.

Стратегија одговара на следећа кључна питања:

- Где се Универзитет тренутно налази?
- Који су његови развојни потенцијали?
- Где Универзитет жели да буде до 2031. године?
- На који начин ће се дефинисани циљеви остварити?
- Како ће се пратити и оцењивати степен њихове реализације?

**Стратегија представља скуп правила одлучивања и водич који води Универзитет у будућност ради достизања будућих циљева. Стратегија Универзитета:**

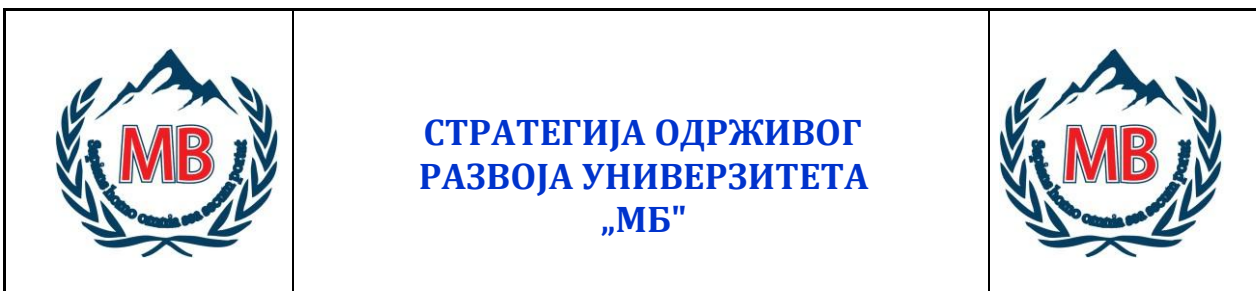
- усмерава - нит водиља пословних процеса,
- интеграцију потенцијала -постизање синергије универзитета,
- платформа - заједнички планови, програми и активности.
- орјентир или репер - посматрање и оцена пословне полтике.
- прогнозирање -процена промене околине.

**Стратегија Универзитета је доступна јавности на интернет страници Универзитета. У изради стратегије примењени су основни принципи при изради оваквих докумената:**

- координација са осталим стратегијским документима релевантним за високо образовање и развој Универзитета (Стратегија развоја образовања у Републици Србији и Закон о високом образовању);
- партнерство у поступку израде и имплементације;
- транспарентност поступка;
- стратегија представља скуп праваца, начина и инструмената за реализацију мисије и циљева, остварује се израдом и имплементацијом пројеката;
- формулисање стратегије је трајан поступак (израђени стратегијски планови се стално надзиру, анализирају и ажурирају);
- пројекат је документ подложен променама, а мора се поштовати и спроводити;
- хијерархија стратегијских планова.

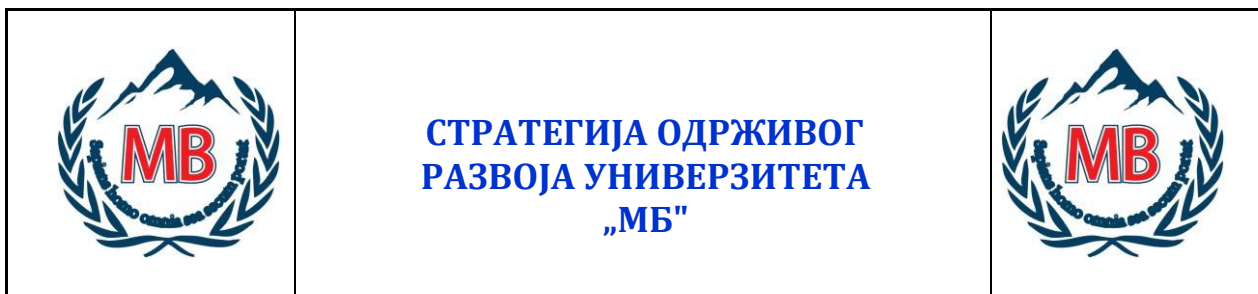
**Стратегија Универзитета усклађена је са релевантним документима:**

- Европски простор високог образовања - Постизање циљева, Комунике Конференције Европских министара одговорних за високо образовање, Берген, 19-20. мај 2005. године;
- Према Европском простору високог образовања: Одговор на изазове у глобализованом свијету, Лондонско министарско информисања, 18. мај 2007. године;



- Болоњски процес 2020, Европски простор високог образовања у следећој деценији, Комунике Конференције Европских министара високог образовања, Леувен анд Лоуваин-ла-Неуве, 28-29. април 2009. године;
- Стратегија развоја образовања и васпитања у Републици Србији до 2030. године, "Службени гласник РС", број 63 од 23. јуна 2021.
- Закона о високом образовању ("Sl. glasnik RS", br. 88/2017, 73/2018, 27/2018 - dr. zakon, 67/2019, 6/2020 - dr. zakoni, 11/2021 - autentično tumačenje, 67/2021, 67/2021 - dr. zakon, 76/2023 i 19/2025)
- Закон о образовању одраслих ("Sl. glasnik RS", br. 55/2013, 88/2017 - dr. zakon, 27/2018 - dr. zakon i 6/2020 - dr. zakon).
- Стандарди и нормативи високог образовања у Републици Србији;
- Критеријуми за акредитацију високошколских установа у Републици Србији;
- Статут, Самоевалуациони извештаји и други акти Пословно и правног факултета и др. Овим документом приказана је генерална стратегија на нивоу Универзитета, у чију су формулацију уграђене специфичности факултета и других организационих јединица које су у саставу Универзитета.

На основу овог документа Универзитет ће приступити изради годишњих планова у којима ће бити јасно прецизиране активности по садржају, носиоцима, буџетима и времену које је нужно реализовати ради постизања дугорочних стратегијских циљева Универзитета и афирмације Универзитета као респектабилног бренда.



## I. О УНИВЕРЗИТЕТУ „МБ“ БЕОГРАД

### 1.1. Основни подаци о Универзитету

Универзитет је приватна високошколска установа која реализује високо образовање у сва три циклуса студија и спроводи научноистраживачку делатност, са циљем унапређења знања, критичког мишљења и образовног система у Републици Србији. Својим радом Универзитет доприноси образовном, културном, друштвеном и економском развоју, промоцији вредности демократског друштва, као и достизању и очувању највиших стандарда наставе и научноистраживачког рада.

**Табела 1. Општи подаци о Универзитету „МБ“ у Београду**

#### 1. Назив, односно пословно име високошколске установе

|                   |   |
|-------------------|---|
| Назив             | Универзитет „МБ“  |
| Оснивачи          | Пословно и правни факултет и Академија класичног сликарства |
| Председник Савета | Редовни професор др Душан Регодић, дипл.инж.                |
| Датум оснивања    | 20.05.2020. године  |
| Седиште           | Проте Матеје 21, Београд.                                   |
| Телефон           | 011-8232427   |
| Телефакс          | 011-8232427   |
| Интернет адреса   |   |
| Е-маил            |   |
| Главна делатност  | Пружање високошколског образовања                           |
| Матични број      |   |
| Број жиро-рачуна  |   |
| Правни облик      | Високошколска установа                                      |

### 2. Оснивање високошколске установе

|   |
|---|
| <p>Акт о оснивању Универзитета - мај 2020. године.<br/>         Привремена одлука и акт о оснивању Универзитета у складу са чл. 57 Закона о високом образовању – мај 2020. Године-нема броја јер је почетна кредитација.<br/>         Привремени Статут установе – универзитета - мај 2020. године.<br/>         Списак чланова привременог Савета високошколске установе, од – мај 2020. године.<br/>         Одлука привременог Савета високошколске установе о именовању вршиоца дужности органа пословођења - мај 2020. године.</p> |
|---|

### 3. Власничка структура високошколске установе

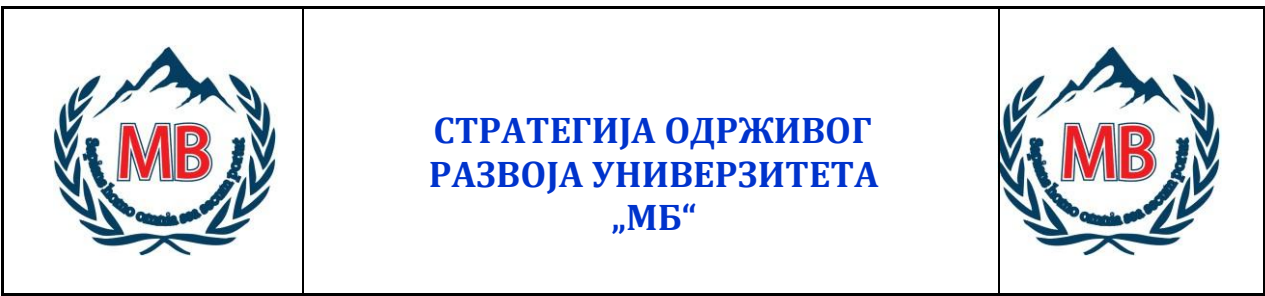
|         |   |          |          |
|---------|---|----------|----------|
| Државни | X | ПРИВАТНИ | Мешовити |
|---------|---|----------|----------|

### 4. Делатности високошколске установе

а) Научна, односно уметничка поља

**Научне, односно стручне области у оквиру образовно-научног поља Друштвено-хуманистичких наука:**

1. Менаџмент и бизнис



2. Правне науке
3. Економске науке

**Научне, односно стручне области у оквиру образовно-научног поља Техничко-технолошких наука:**

1. Електротехничко и рачунарско инжењерство

**Научне, односно стручне области у оквиру образовно-уметничког поља Уметности:**

**б) Научне, односно уметничке области**

1. Менаџмент и бизнис
2. Правне науке
3. Економске науке
4. Електротехничко и рачунарско инжењерство
5. Ликовне уметности

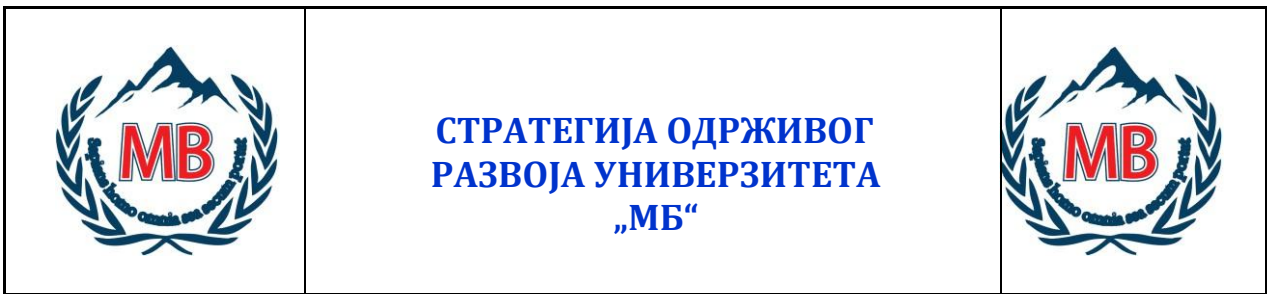
**в) Уже научне, односно уметничке области за које се врши избор наставног особља**

1. Менаџмент и бизнис
2. Менаџмент у спорту
3. Менаџмент у безбедности
4. Економске науке
5. Правне науке
6. Информационе технологије
7. Ликовне уметности

За потребе научно-истраживачког рада, обogaћивања наставног процеса, као и у циљу доприноса развоју привреде и друштва, у оквиру Универзитета основан је и Научни центар (научно-истраживачки пројекти, експертисе, консалтинг, семинари) преко којег се ефективније обавља мисија овог универзитета у савременом друштву.

Универзитет је приватни универзитет у Републици Србији и као такав са својим факултетима представља један од пионира у пружању високошколског образовања од стране приватних високошколских установа. Један од оснивача Универзитета „МБ“ је Пословни и правни факултет. Пословни и правни факултет као високошколска установа која образује кадрове за руководеће послове на научном и стручном подручју пословног менаџмента и права и на основу досадашњих резултата је оправдао своје постојање у високообразовном систему Републике Србије:

- Факултет за индустријски менаџмент је основала Компанија “МЕНАЏМЕНТ ПЛУС” из Крушевца и отпочео је са радом 2002. године, по добијању Решења Министарства просвете и спорта Републике Србије број 022-05-262/2002-04 од 23.10.2002. године, према Закону о Универзитету. Један је од оснивача Универзитета “УНИОН” у Београду.
- Првобитан Наставни план и програм Факултета је обухватао основне и последипломске студије из индустријског менаџмента. Основне студије су организоване у четворогодишњем трајању, на којима су школовани дипломирани индустријски



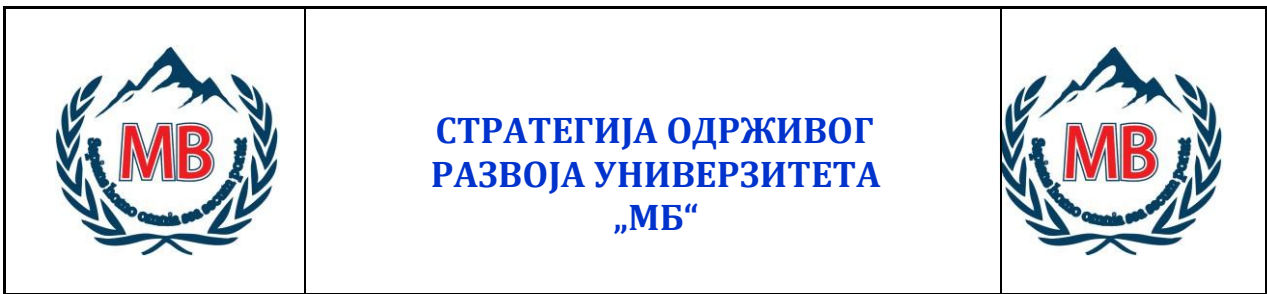
менаџери на производном, информатичком и економском усмерењу. Последипломске студије су обухватале специјалистичке и магистарске студије.

- Факултет је 2011. године променио седиште, са адресе у улици Мајке Југовића бр.4 у Крушевцу на адресу Иве Андрића бр.2, Младеновац – Београд и добио је нову дозволу за рад Одлуком Министарства просвете и науке бр. 612-00-01444/2011-04 од 09.11.2011. године.
- У току 2015. године Факултет је променио Универзитет и сада послује у оквиру Универзитета “Унион-Никола Тесла” у Београду, и добио је дозволу за рад од Комисије за акредитацију и проверу квалитета Републике Србије број 612-00- 00595/2015-04 од 22.05.2015. године.
- Крајем 2016. године Факултет за пословно индустријски менаџмент мења пословни назив у Пословни и правни факултет, и добија нову дозволу за рад од Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије бр.612-00-02939/2016-06 од 15.11.2016. године.
- Пословни и правни факултет је добио акредитацију за обављање научно- истраживачке делатности 2018. И 2022. године.

У циљу интегрисања свих компонентни јединственог процеса високог образовања у једну складну и кохерентну целину и постизања веће ефикасности у реализацији студијских програма из четири научне, уметничке, односно стручне области у оквиру три образовно-научниа, односно образовно-уметничкиа поља, Пословни и правни факултет и Академија класичног сликарства су одлучили да оснују Универзитет МБ као самосталну високошколску установу која обједињава образовну, научноистраживачку, стручну, уметничку и иновациону делатност. Универзитет је замишљен као самостална високошколска образовно-уметничка установа која ће школовати високостручне кадрове за квалитетан и креативан рад, у области менаџмента и бизниса, правних наука, електротехничког и рачунарског инжењерства и ликовне уметности, на сва три степена студија, у складу са чл. 44. и 37. Закона о високом образовању (“Сл. гласник РС”, бр. 88/2017, 73/2018, 27/2018 - др. закон, 67/2019 и 6/2020 - др. закони).

Оснивачи Универзитета МБ (Пословни и правни факултет и Академија класичног сликарства) препознајући разлоге за оснивање Универзитета у складу са приоритетима развоја Републике Србије, потребом за побољшањем квалификационе структуре становништва, развоја струке, науке и уметности и обезбеђеним кадровским, материјалним и просторним условима за реализацију квалитетног високошколског образовања у две научне области ДХП (менаџмент и бизнис, економске и правне науке), једне научне области ТТП (електротехничко и рачунарско инжењерство) и једне уметничке обласи (ликовна уметност) у оквиру образовно-уметничкоог поља Уметности, усвоили су основне циљеве Универзитета у складу са циљевима високог образовања који су утврђени законом. Циљеви Универзитета МБ јесу:

1. преношење научних, уметничких и стручних знања и вештина на студенте ОАС, МАС и ДАС у научним и уметничким обласима: менаџмент и бизнис, правне науке, електротехничко и рачунарско инжењерство и ликовна уметност;
2. развој науке и унапређивање уметничког стваралаштва у научним и уметничким



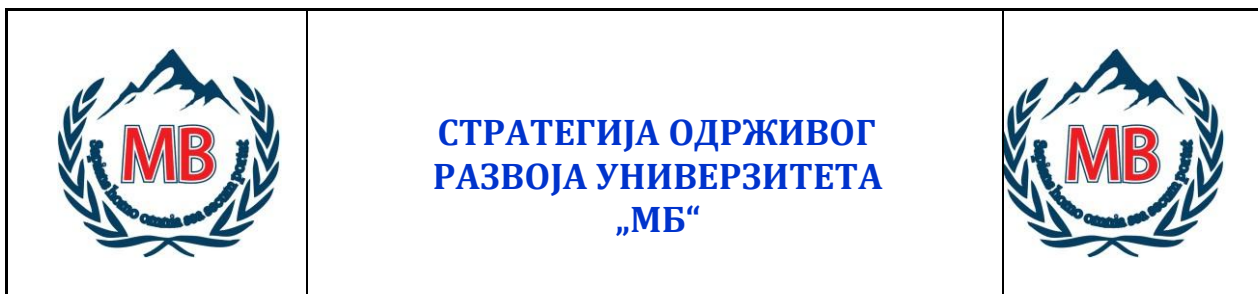
областима за које су акредитовани Пословни и правни факултет и Академија класичног сликарства, који као акредитоване установе улазе у састав Универзитета МБ;

3. обезбеђивање научног, уметничког и стручног подмлатка у областима за које су матични факултети у саставу Универзитета МБ;
4. образовање креативне популације студената која непрекидно усваја и ствара нова знања у научним и уметничким областима: менаџмент и бизнис, правне науке, електротехничко и рачунарско инжењерство и ликовна уметност;
5. обезбеђивање једнаких услова за стицање високог образовања за све заинтересоване циљне групе током читавог живота;
6. давање доприноса повећању броја становника са високим образовањем, у оквирима одобрене акредитоване квоте за упис студената на сва три нивоа студија;
7. осигурање међународне отворености Универзитета МБ за пријем иностраних студената и активну сарадњу с иностраним универзитетима, првенствено с подручја ЕХЕА, нудећи заједничке студијске програме (пре свега на нивоу другог и трећег степена студија), подржавајући размену студената и наставника, и реализујући заједничка истраживања у складу са истраживачким програмима ЕРА.

Усвојени циљеви у потпуности оправдавају друштвену оправданост оснивања Универзитета МБ, одређују општи правац његове делатности у будућности и основ су за препознавање приоритета универзитета у наредном акредитационом периоду.

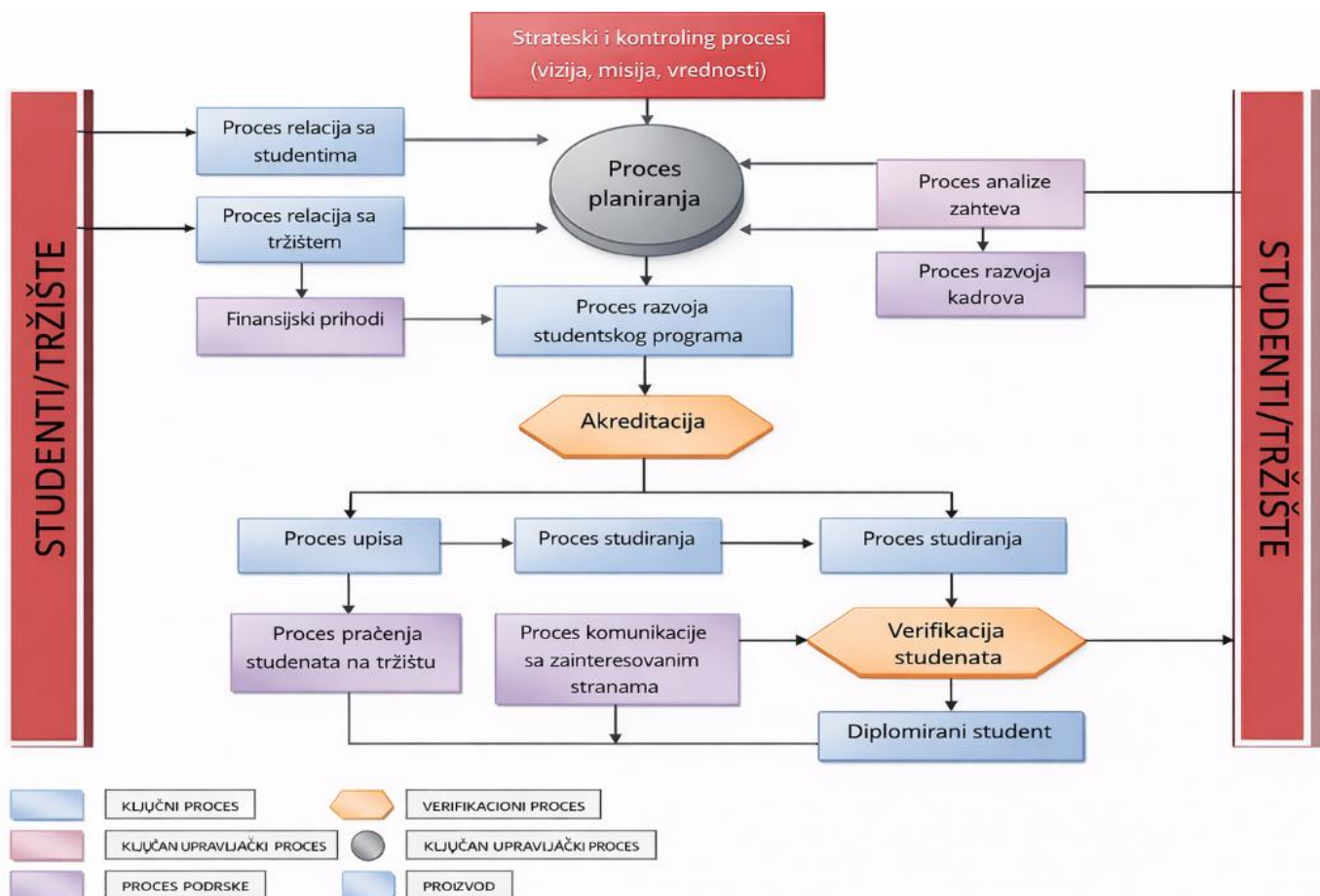
1. Основне циљеве и задатке високошколске установе утврдио је привремени орган управљања Универзитета МБ и они су објављени у Оснивачком акту Универзитета.
2. Циљеви Универзитета МБ одређују конкретне резултате које Универзитет као установа жели да оствари и представљају основу за контролу његовог рада, развој студијских програма и осталих активности које Универзитет у свом раду намерава да предузима.
3. Циљеви су конкретни, оствариви и мерљиви у складу са расположим кадровским, материјалним и просторним могућностима и ближе одређују делатност Универзитета МБ.
4. Све активности Универзитета МБ, посебно развој студијских програма: менаџмент и бизнис, право, електротехничко и рачунарско инжењерство и ликовна уметност су у складу са утврђеним основним циљевима и задацима Универзитета МБ.

Основни задаци Универзитета МБ су конкретни и произилазе из циљева оснивања Универзитета. Основни задаци се сагледавају у побољшању квалитета наставе, научноистраживачког и уметничког рада, уписне политике, побољшању и потпуњавању образовне структуре високошколских институција и, нарочито, ангажовању на повећању ефикасности студирања, затим материјалном јачању целог Универзитета, изградњи, адаптацији и одржавању објеката наставе и стандард студената и наставника. Такође, циљеви Универзитета МБ, у наредном периоду усмерени су ка потреби јачања међународних интелектуалних, научно-технолошких, културних веза, као и омогућавању мобилности студената и наставника. Универзитет МБ је оријентисан као континуираном



активном укључивању у процес промена које ће студентима пружити савремено ефикасно образовање и допринети да Универзитет МБ израсте у модерну високошколску институцију, која ће бити укључена у јединствен Европски високошколски простор, заједно са развијенијим европским универзитетима, као подједнако вредан поштован члан Европске јединице универзитета. Све активности које спроводи Универзитет МБ су у складу са основним задацима и постављеним циљевима. Усвојени задаци и постављени циљеви периодично се унапређују од стране органа руковођења Универзитета МБ при чему студенти имају активну улогу.

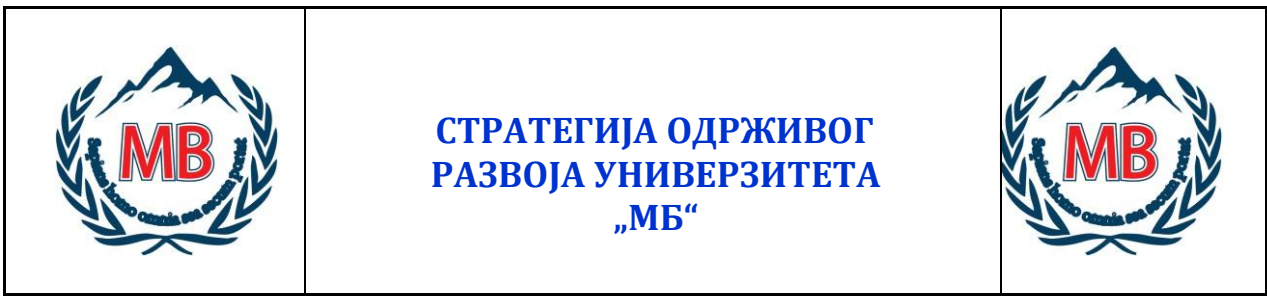
Постављени циљеви и задаци Универзитета биће праћени и стално унапређивани. Мапа процеса на интегрисаном Универзитету је приказана на слици 1.



**Slika 1.** Мапа процеса на Универзитету „МБ“ у Београду

У раду Универзитета водиће се рачуна о следећим вредностима:

- сталном усавршавању наставних садржаја;
- усавршавању универзитетских професора (лифе-лонг леарнинг);



- поштовању академских слобода и
- тимском раду студената и наставника.

Нова организација Универзитета добила је свој нормативни оквир у Статуту Универзитета и пратећим општим актима прилагођеним новом концепту организације. Факултети Универзитета су своје студијске програме формално почели изводити у складу са Болоњским принципима, по реформисаним наставним плановима и програмима, од академске 2007/08 године.

Организација другог циклуса студија на организационим јединицама, у складу са законом, почиње од академске 2011/12 године.

Циљ Универзитета је:

- стални одрживи развој квалитета високог образовања на Универзитету,
- побољшање квалитета студијских програма, наставе и услова рада,
- активно укључивање студената у све сегменте рада и одлучивања,
- повећање ефикасности студија,
- развој научноистраживачког рада,
- побољшање квалитета укупне академске заједнице на Универзитету,
- рационална организација ресурса.

Данас, Универзитет чине два факултета/академија:

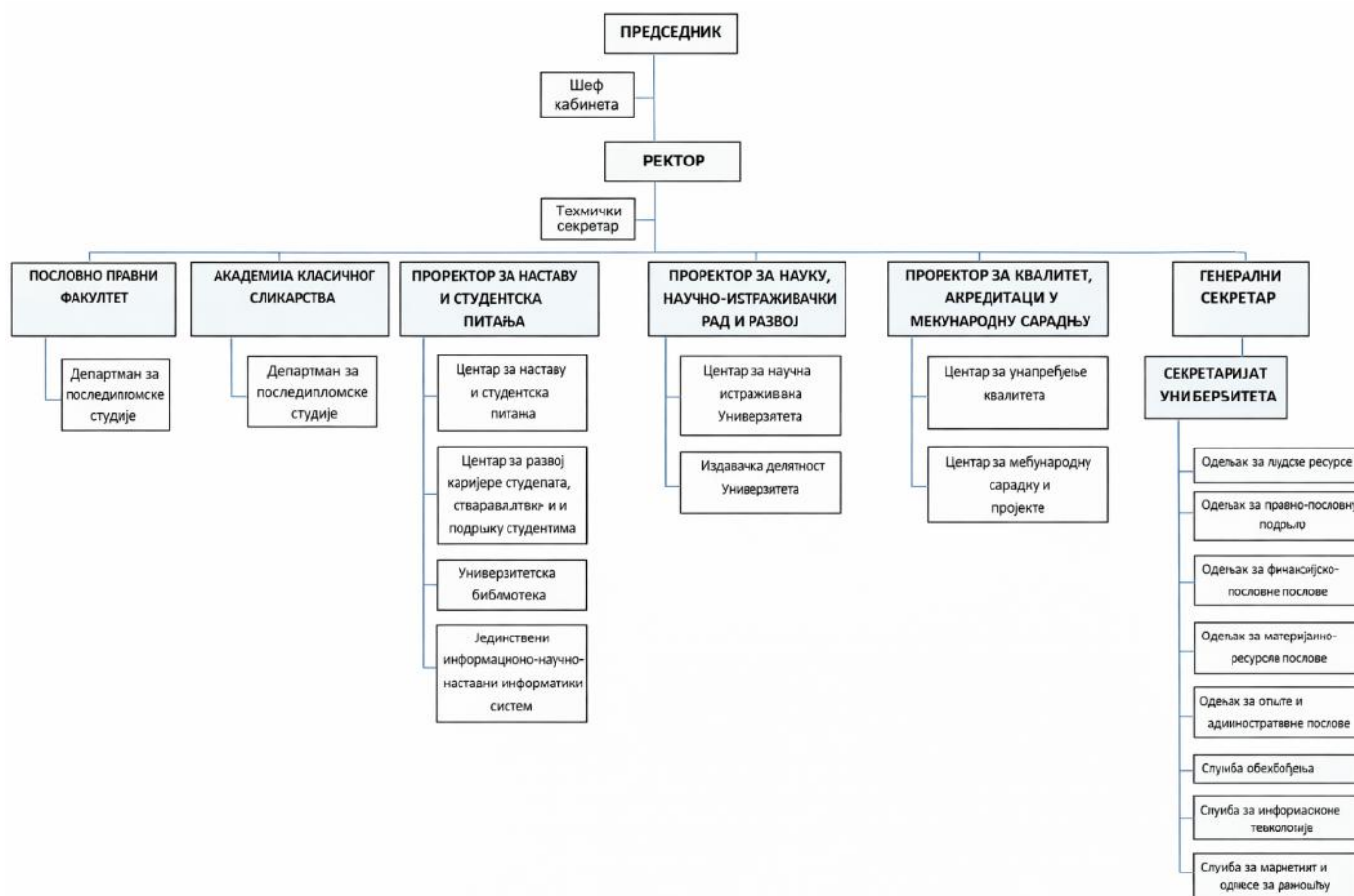
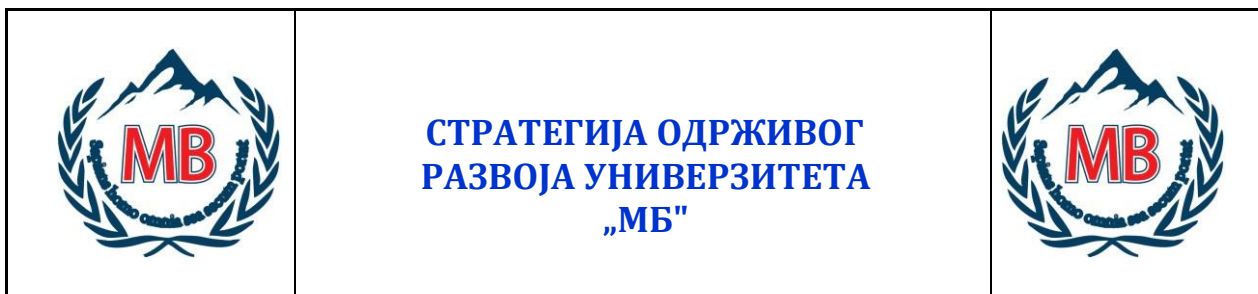
1. Пословни и правни факултет,
2. Академија класичног сликарства.

Оснивачи Универзитета МБ (Пословни и правни факултет и Академија класичног сликарства), формирали су привремени Савет за управљање Универзитетом МБ и именовали вршиоца дужности органа пословођења који ће омогућити извршавање потребних активности неопходних за добијање дозволе за обављање делатности високог образовања у научним и уметничким областима: менаџмент и бизнис, правне науке, електротехничко и рачунарско инжењерско и ликовна уметност.

Привремени Савет управљања Универзитетом МБ по броју и саставу одговара обављању делатности високог образовања према постојећим акредитованим студијским програмима факултета који улазе у састав Универзитета. Привремени савет има 11 чланова.

Одлуком о оснивању Универзитета МБ је дефинисано да Привремени савет обавља послове Савета и Сената Универзитета до њиховог конституисања, а њихови послови су утврђени статутом Универзитета МБ. Сагласно одредбама Закона о високом образовању („Сл.гласник РС“бр.88/17, 73/2018, 27/2018 - др. закон, 67/2019 и 6/2020 - др. закони), утврђени су органи Универзитета и то: Савет, као орган управљања, ректор као орган пословођења, Сенат као стручни орган Универзитета и студентски парламент. Начин именовања и састав Савета, Сената, ректора Универзитета и студентског парламента дефинисани су законом и статутом универзитета.

У тачки 4. Одлуке о оснивању Универзитета је утврђено именовања ректора Универзитета МБ.



*Слика 2.: Шематски приказ организационе структуре Универзитета „МБ“*

Унутрашња организација Универзитета представља јединство организације, координације, руковођења и стручног рада свих делова у остваривању делатности и послова утврђених Статутом Универзитета. Савет Универзитета МБ је усвојио Организациону структуру установе (Слика 2.) и План рада, у циљу: подизања нивоа квалитета наставе и нивоа ефикасности студирања, проширивања лепезе студијских програма на факултетима Универзитета, јачања научноистраживачког рада и унапређења квалитета образовних процеса реализацијом постојећих и аплицирањем за нове пројекте, интензивирања међууниверзитетске и међународне сарадње, подизања нивоа ефикасности и квалитета рада свих органа Универзитета МБ, за шта су створени основни предуслови изменама и допунама важећих аката Универзитета, а у складу са усвојеним моделом функционалне интеграције Универзитета.

Вршилац дужности ректора заступа и представља Универзитет МБ и обавља послове у вези припреме документације за добијање дозволе за рад Универзитета. Поред тога припрема документацију за заснивање радног односа наставног и ненаставног особља и доноси друге одлуке неопходне за отпочињање рада Универзитета.



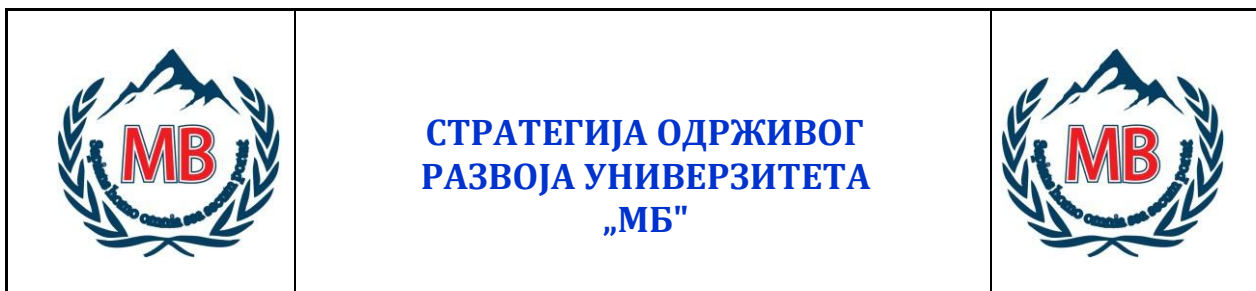
Вршилац дужности ректора ће као лице за заступање и представљање Универзитета „МБ“ бити уписан у регистар Привредног суда у Београду, по добијању дозволе за рада.

**Табела 2. Општи подаци о факултетима/академији Универзитета**

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Назив</b>       | <b>Академија класичног сликарства</b>   |
| Декан              | Доцент МСц Милан Нешић  |
| Адреса             | Теодора Драјзера 27, Београд  |
| Телефон            | +381 (11) 3391 641  |
| Телефакс           | +381 (11) 3391 641  |
| Интернет адреса    | <a href="mailto:office@aks.mbuniverzitet.edu.rs">office@aks.mbuniverzitet.edu.rs</a>  |
| Е-маил             | <a href="mailto:info@aks.mbuniverzitet.edu.rs">info@aks.mbuniverzitet.edu.rs</a>  |
| <b>О академији</b> | Студије класичног сликарства осмишљене су да истакну и сачувају уметнички језик класике, препознатљив и јасан у читавом свету. Знање које се стиче током ових студија у сваком смислу представља неопходну основу за бављење сваким другим правцем у области ликовних уметности. Цртање, сликање, вајање и графичке вештине су свакако међу најважнијим пољима којима студенти овладавају током студија. Такође, они стичу темељно знање о процесу копирања уметничког дела, рестаурацији слике, изради мозаика и монументаних слика, као и о уметничким токовима од почетака људске цивилизације до данашњих дана, те о сложеним процесима преношења знања у нашем школском систему. Све те вештине ће им омогућити да развију сопствени креативни потенцијал и посвете живот уметничком стваралаштву, попут многих њихових великих претходника. На Академији уметности предају реномирани професори, чији су уметнички и научни успеси изванредни. Имајући у виду савремена дешавања у високом образовању у свету, наставни планови и програми су апсолутно прилагођени студентима, како би они са овог факултета изашли као врхунски уметници и професионалци, који могу да испоштују све оне захтеве које намеће данашње тржиште. |
| <b>Назив</b>       | <b>Пословни и правни факултет</b>   |
| Декан              | др Кристијан Ристић, редовни професор   |
| Адреса             | Иве Андрића 2, 11400 Младеновац   |
| Телефон            | +381 (11) 823 24 27, +381 (11) 3391 641   |
| Телефакс           | +381 (11) 823 24 27, +381 (11) 3391 641   |
| Интернет адреса    | <a href="mailto:office@ppf.edu.rs">office@ppf.edu.rs</a>  |
| Е-маил             | <a href="mailto:info@ppf.edu.rs">info@ppf.edu.rs</a>  |
| <b>О факултету</b> | Студијски програми су креирани према захтевима Болоњске декларације и као такви имају за циљ да образује студенте за стицање компетенција из области права, економије, менаџмента, информатичких технологија за обављање послова у приватним и јавним предузећима, банкама, осигуравајућим кућама, владиним агенцијама, органима локалне управе, високошколским и научним, као и другим организацијама, те као самосталних стручњака из подручја права, менаџмента и рачунарског инжењерства. Студентима се поред обавезних предмета нуди и листа изборних предмета, груписаних у опционе групе предмета где им се омогућава да, у складу са личним аспирацијама, изаберу предмете од посебног интереса за изучавање.   |

У складу са захтевима обезбеђивања квалитета, односно успостављања система квалитета на Универзитету формиран је Одбор за осигурање квалитета. Одбор за осигурање квалитета:

- планира и анализира поступке вредновања целокупног система високог образовања и научно-истраживачког рада на Универзитету и управља тим поступцима,
- представља Универзитет у националној мрежи обезбеђивања квалитета,
- извештава Сенат о стању на подручју обезбеђивања и побољшања квалитета на Универзитету и др.



Основни носилац, извршилац и покретач активности преко кога Одбор за осигурање квалитета остварује своје оперативне послове јесте Проректор за квалитет за осигурање квалитета.

Универзитет се позиционира као високошколска установа која своју делатност обавља у складу са савремених захтевима окружења, која пружа образовање на високом нивоу и чији су наставни планови и програми усклађени са захтевима да се студенти образују по најсавременијим европским и свјетским стандардима.



Пошто се ради о почетној акредитацији Универзитета, нема студијских програма за које се тражи дозвола за рада. Прилажемо листу акредитованих студијских програма на Пословном и правном факултету и Академији класичног сликарства, који улазе у састав Универзитета.

**Табела 3. Списак студијских програма на факултетима/академији Универзитета  
Пословни и правни факултет**

| Редни број | Листа студијских програма             | Упис - број студената | Стручни назив -Звање                                    |
|------------|---------------------------------------|-----------------------|---|
| 1.         | ДАС Напредне информационе технологије | 5                     | Доктор наука – Менаџмент у спорту и системи             |
| 2.         | ДАС Пословни менаџмент                | 8                     | Доктор наука- менаџмент и бизнис                        |
| 3.         | ДАС Јавно право                       | 5                     | Доктор наука - правне науке                             |
| 4.         | МАС Индустриско економски менаџмент   | 50                    | Мастер менаџер  |
| 5.         | МАС Информационе технологије          | 30                    | Мастер инжењер информacionих технологија и система      |
| 6.         | МАС Пословно право                    | 50                    | Мастер правник  |
| 7.         | МАС Економија                         | 50                    | Мастер економије  |
| 8.         | МАС Менџмент у безбедности            | 50                    | Мастер менаџер  |
| 9.         | ОАС Информационе технологије          | 30                    | Дипломирани инжењер информacionих технологија и система |
| 10.        | ОАС Пословни менаџмент                | 90                    | Дипломирани менаџер                                     |
| 11.        | ОАС Право                             | 75                    | Дипломирани правник                                     |
| 12.        | ОАС Пословна економија                | 60                    | Дипломирани економиста                                  |
| 13.        | ОАС Менџмент у безбедности            | 50                    | Дипломирани менаџер                                     |
| 14.        | ОАС Менџмент у спорту                 | 30                    | Дипломирани менаџер                                     |

**Табела 4. Број и датум акта о акредитацији студијских програма Пословног и правног факултета, издатих од стране Комисије за акредитацију и проверу квалитета или Националног савета за високо образовање.**

| Редни број | Назив студијских програма             | Број и датум акредитације                          |
|------------|---------------------------------------|--|
| 1.         | ДАС Напредне информационе технологије | Broj: 612-00-00009/08/2020-03<br>Datum: 29.05.2020 |
| 2.         | ДАС Пословни менаџмент                | Broj: 612-00-00070/8/2022-03<br>Datum: 13.09.2022  |
| 3.         | ДАС Јавно право                       | Broj: 612-00-00010/9/2021-03<br>Datum: 15.12.2021  |
| 4.         | МАС Индустриско економски менаџмент   | Broj: 612-00-00430/9/2021-03<br>Datum: 28.04.2022  |

|   |  |   |
|---|--|---|
|  | <b>СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ<br/>РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА<br/>„МБ“</b> |  |
|---|--|---|

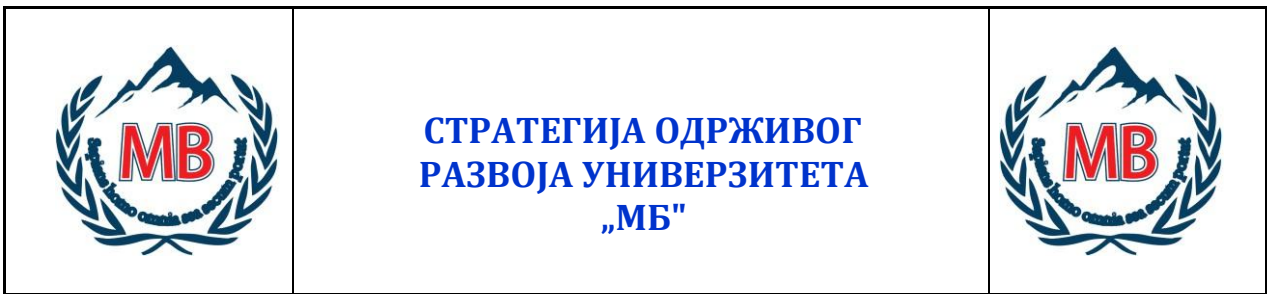
|     |  |   |
|-----|--|---|
| 5.  | МАС Информационе технологије-припрема за реакредитацију у току | Broj: 612-00-00152/8/2018-03<br>Datum: 29.11.2019 |
| 6.  | МАС Пословно право   | Broj: 612-00-00428/9/2021-03<br>Datum: 24.05.2022 |
| 7.  | МАС Економија  | Broj: 612-00-00310/9/2023-03<br>Datum: 30.01.2024 |
| 8.  | МАС Менџмент у безбедности                                     | Broj: 612-00-00311/9/2023-03<br>Datum: 23.01.2024 |
| 9.  | ОАС Информационе технологије                                   | Broj: 612-00-00425/4/2023-03<br>Datum: 04.06.2024 |
| 10. | ОАС Пословни менаџмент   | Broj: 612-00-00429/9/2021-03<br>Datum: 28.04.2022 |
| 11. | ОАС Право  | Broj: 612-00-00429/9/2022-03<br>Datum: 13.09.2022 |
| 12. | ОАС Пословна економија   | Broj: 612-00-00069/8/2021-03<br>Datum: 28.04.2022 |
| 13. | ОАС Менџмент у безбедности                                     | Broj: 612-00-00193/9/2023-03<br>Datum: 25.07.2023 |
| 14. | ОАС Менџмент у спорту  | Broj: 612-00-00161/9/2024-03<br>Datum: 05.11.2024 |

### *Академија класичног сликарства*

| Редни број | Листа студијских програма | Упис-број студента | Стручни назив -Звање                 |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------------------|
| 1.         | ДАС Класично сликарство   | 3                  | Доктор уметности – ликовне уметности |
| 2.         | МАС Класично сликарство   | 20                 | Мастер ликовне уметности             |
| 3.         | ОАС Класично сликарство   | 20                 | Ликовни уметник                      |

Завршетком основних академских студија на студијским програмима: Пословни менаџмент; Право; Информационе технологије, и Класично сликарство, студенти стичу академски назив дипломирани менаџер, дипломирани правник, дипломирани инжењер информационих технологија и система (240 ECTS) и стручни назив ликовни уметник (180 ECTS) са квалификацијама које оспособљавају студента за:

- стицање високих знања у области менаџмента и бизниса, права и информационих технологија, као и уметничких вештина из области ликовних уметности са способношћу критичког става и тумачења дела из области студија, која се заснивају на претходном образовању и којасу на нивоу да омогућавају коришћење стручне и уметничке литературе, али истовремено обухватају неке аспекте који се ослањају на кључна знања и вештинеиз области пословног менаџмента, права, информационих технологија, и класичног сликарства;
- примену својих знање и разумевање струке на начин који указује на професионални приступ послу или звању, са способностима које се најчешће исказују смишљањем и одбраном аргумената и решавањем проблема унутар пословног менаџмента, права, информационих технологија, и класичног сликарства;
- стручан и аналитичан приступ у прикупљању и тумачењу потребних података, са



способношћу критичког става и тумачења прикупљених података и ликовних дела;

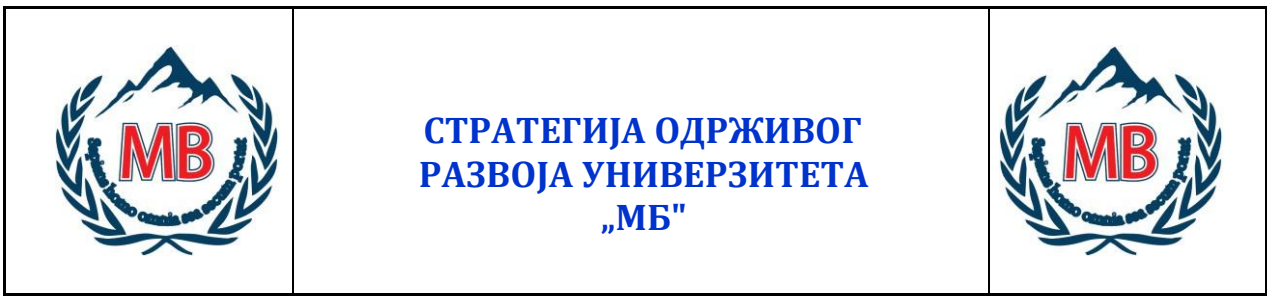
- објективно размишљање о релевантним друштвеним, научним, уметничким или етичким питањима у области пословног менаџмента, права, информационих технологија, и класичног сликарства;
- коректно обавештавање стручне, уметничке и шире јавности о свом раду и резултатима рада у областима пословног менаџмента, права, информационих технологија, и класичног сликарства;
- успешан наставак студија на другом циклусу образовања.

Завршетком мастер академских студија на студијским програмима: Индустијски и економски менаџмент; Информатички менаџмент; Пословно право и Класично сликарство студент стиче академски назив: Мастер менаџер и мастер правник (60 ECTS) и стручни назив мастер ликовни уметник (120 ECTS). Квалификације које означавају завршетак мастер академских студија стичу студенти:

- који су показали знање и разумевање у области менаџмента и бизниса, права и информационих технологија, као и уметничке вештине из области ликовних уметности, које допуњује знање стечено на основним академским студијама и представља основу за развијање критичког мишљења и примену знања;
- који су у стању да примене знање у решавању проблема у новом или непознатом окружењу у ширим или мултидисциплинарним областима унутар образовно-научног односно образовно-уметничког поља студија;
- који имају способност да интегришу знање, решавају сложене проблеме и да расуђују на основу доступних информација које садрже промишљања о друштвеним и етичким одговорностима повезаним са применом њиховог знања и судова;
- који су у стању да на јасан и недвосмислен начин пренесу знање и начин закључивања стручној, уметничкој и широј јавности;
- који поседују способност да наставе студије на начин који ће самостално изабрати.

Завршетком докторских академских студија на студијским програмима: Пословни менаџмент, Напредне информационе технологије и Класично сликарство студент стиче академски назив: доктор наука – менаџмент и бизнис; доктор наука – информационе технологије и системи и стручни назив: доктор уметности-ликовне уметности (180 ECTS). Квалификације које означавају завршетак докторских академских студија стичу студенти који су:

- показали систематско разумевање одређених научних области студија у ДХП и образовно-уметничком пољу Уметности, пре свега: менаџмента и бизниса, напредних информационих технологија и ликовних уметности;
- савладали вештине и методе истраживања у научним областима менаџмента и бизниса и напредних информационих технологија и уметничкој области ликовне уметности;
- показали способност конципирања, пројектовања и примене истраживања у научној области менаџмента и бизниса, напредних информационих технологија и уметничкој области ликовне уметности;
- показали способност прилагођавања процеса научних и уметничких истраживања уз



неопходан степен академског интегритета;

- оригиналним истраживањем и научним и уметничким радом постигли остварења која проширују границе знања у областима менаџмента и бизниса, напредних информационих технологија и ликовних уметности, која су објављена и којасу референца на националном и међународном нивоу;
- способни за критичку анализу, процену и синтезу нових и сложених научних и уметничких идеја из научне области менаџмента и бизниса, напредних информационих технологија и уметничке области ликовних уметности;
- способни да пренесу стручна знања и идеје из области менаџмента и бизниса, напредних информационих технологија и ликовних уметности, колегама, широкој академској заједници и друштву у целини;
- у стању да у академском и професионалном окружењу промовишу технолошки, друштвени или културни напредак у научној области менаџмента и бизниса, напредних информационих технологија и уметничкој области ликовне уметности.

Захтев за почетну акредитацију Универзитета МБ се односи искључиво на студије које се одвијају на класичан начин у седишту Универзитета.

Концептом студија обезбеђено је да се између различитих студијских програма може вршити преношење ЕСПБ бодова.

Универзитет МБ и факултети у његовом саставу имају утврђене процедуре за усвајање и анализу студијских програма на сва три нивоа студија.

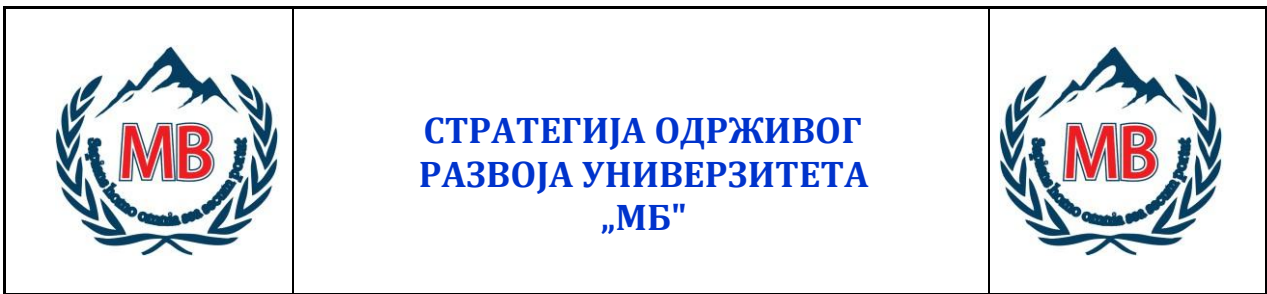
На постојећем Пословном и правном факулту и Академији класичног сликарства који улазе у саставу Универзитета МБ, исходи учења су описани према дескрипторима исхода учења националног оквира квалификација, које је предложио Национални савет за високо образовање а усвало Министарство просвете, науке и технолошког развоја.

Студијски програми високошколске установе су у складу са основним задацима и циљевима и служе њиховом и спуњењу. Студијски програми су рађени према Закону о високом образовању, а њихова структура је усаглашена стандардима Националног савета за високо образовање. Студенти имају важну улогу у процесу усвајања студијског програма, као чланови органа, али и у процесу њихове примене.

Садржај квалификација и диплома појединих врста и нивоа студија одговарају карактеру и циљевима студијских програма а факултети у саставу Универзитета ближе дефинишу описе квалификација.

## **1.2. Визија, мисија и циљна функција Универзитета „МБ“**

**Визија Универзитета** јесте да, кроз супериорне студијске програме из области уметности, техничко-технолошких и друштвено и хуманистичких наука и научноистраживачке активности, уз помоћ угледних професора, те модерних наставних метода, лабораторија и опреме, што пре, у овом делу Европе, постане главни генератор развоја у свим областима живота и рада и препознатљиви лидер у образовању компетентних кадрова за савремену динамичку привреду, научно-истраживачки рад и



друштво.

**Основна мисија** Универзитета јесте ефективно и ефикасно пружање услуга високог образовања на сва три циклуса, научно-истраживачког рада и целоживотног образовања, генерисање и трансфер знања привреди и друштву, како би се омогућили основни темељи живота и развоја сваког поједница, друштва и државе засноване на знању, грађење успешне радне каријере, пропульзивно привређивање и унапређење укупног друштвеног благостања.

Своју мисију Универзитет претендује да остварује кроз одговорно и транспарентно управљање својим делатностима организованих као факултет/академија, центри и секретаријат који су својеврсни центри одговорности и уз помоћ компетентних и мотивисаних наставника, асистената, истраживача и других профила стручњака.

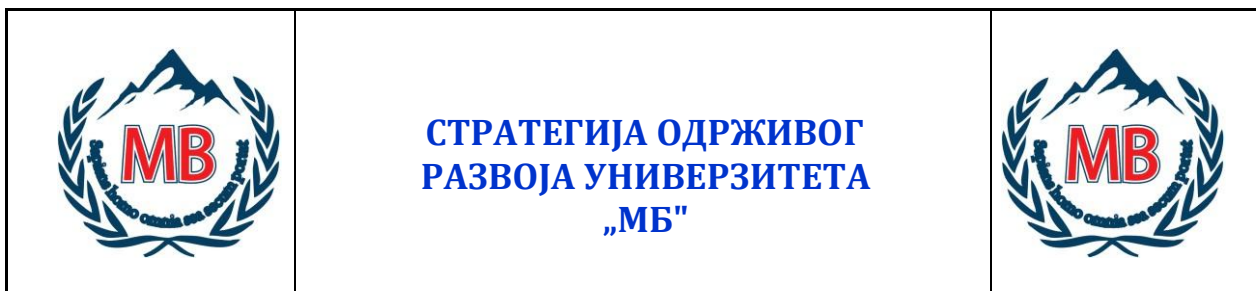
**Кључни развојни изазови** - пред којима се налази систем образовања на Универзитету на путу ка остваривању своје визије и опредељења која ће систем образовања следити у одговору на те изазове.

**Стратешке политике, акције и мере** - чијом имплементацијом се обављају потребне промене у систему образовања и тај систем води ка остварењу његове визије (стратегија у ужем смислу);

**Стратешке релације** - које систем образовања треба да развија са другим системима у Србији да би доследно и ефикасно остваривао своју мисију;  
Промене - до којих треба да дође у окружењу система образовања да би се осигурали услови за стабилност његовог развоја на путу ка остваривању визије.

Имајући у виду наведену визију и мисију, може се рећи да је циљна функција Универзитета привлачење довољног броја компетентних и мотивисаних наставника и студената и дипломирање оптималног броја компетентних студената на наведеним факултетима као и примерено унапређивање просторних и инфраструктурних услова и других компоненти стандарда студената. У том смислу, оцењује се прихватљивим број од (до) 698 годишње новоуписаних (на све СП ОАС, МАС и ДАС) и томе примерен број дипломираних студената на првом и другом циклусу студија. Циљ Универзитета јесте да се број од 698 годишње новоуписаних студената на свим циклусима оствари у академској 2026/2031. години. Распоред прихватљивог броја новоуписаних студената у наредном периоду приказан је у наредној табели.

Универзитет МБће по добијању дозволе за рад расписати конкурс за упис студената на основне, мастер и докторске академске студије у складу са одобреним бројем студената на акредитоване студијске програме Пословног и правног факултета (ППФ) и Академије класичног сликарства (АКС).Конкурс ће садржати: број студената који могу да упишу одређени студијски програм, услове за упис, мерила заутврђивање редоследа кандидата, поступак спровођења конкурса, начин и рокове заподношења жалбе на утврђени редослед, као и висину школарине коју плаћају студенти.



**Табела 5.** Прихватљив број новоуписаних студената у академској 2026/2027. години

| Број акредитованих студената      | ВЈ  |     | Укупно |
|-----------------------------------|-----|-----|--------|
|                                   | ППФ | АКС |        |
| Основне академске студије         | 410 | 20  | 430    |
| Мастер академске студије          | 230 | 20  | 250    |
| Специјалистичке академске студије | -   | -   | -      |
| Докторске студије                 | 15  | 3   | 18     |
| Основне струковне студије         | -   | -   | -      |
| Специјалистичке струковне студије | -   | -   | -      |
| Мастер струковне студије          | -   | -   | -      |
| <i>Укупан број</i>                | 655 | 43  | 698    |
| <i>Укупан број студената</i>      | 698 |     |        |

Број студената које Универзитет МБ планира да упише је усклађен са кадровским, просторним и техничко-технолошким могућностима факултета.

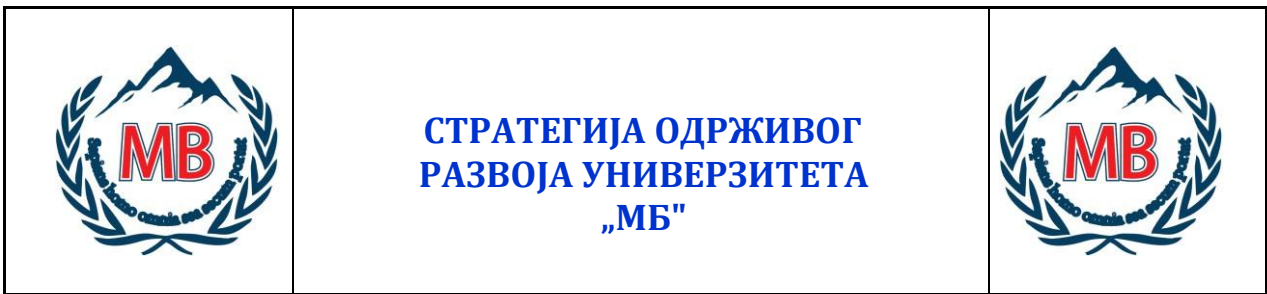
Универзитет МБ за упис на студије првог степена планира да организује испит за проверу склоности и способности у складу са статутом Универзитета МБ. Кандидат који конкурише за упис на основне студије на Академији класичног сликарства, поред неопходне документације, подносе на увид стручној комисији мапу радова која садржи 10 портрета, 10 актова, 10 табли малих цртежа и 5 сликаних картона формата 70 x100 cm. Увидом у приложену мапу стручна комисија позива кандидата на пријемни испит, који подразумева проверу знања цртања портрета и акта, као и сликање мртве природе.

Редослед кандидата утврђиваће се на основу општег успеха постигнутом у средњем образовању и резултата на испиту за проверу склоности и способности. По завршеном пријемном испиту Пословни и правни факултет и Академија класичног сликарства објављују листу примљених кандидата који ће студирати на акредитованим студијским програмима, што гарантује квалитет и ефикасност студирања.

Пословни и правни факултет и Академија класичног сликарства именује стручну комисију за пријем студената, прегледање тестова за проверу склоности и способности, мапеуметничких радова, вођење самог процеса пријемног испита и одабирнајбољих студената.

Универзитет МБ ће по добијању дозволе за рада непрекидно и систематски пратити успех студената и њихово напредовање на сваком од студијских програма које изводи и предузимати мере подршке у случају незадовољавајућег успеха студената. На универзитету МБ, по угледу на водеће светске универзитете, биће организован посебан рад са напредним студентима и посебан рад са студентима који нередовно испуњавају своје студентске обавезе.

Успешност студента у савлађивању појединог предмета непрекидно ће се пратити и вредновати током извођења наставе. Укупна оцена студента на једном предмету ће се састојати од оцене коју је студент добио за предиспитне обавезе и за показано знање на испиту. Минимално учешће оцене коју ће студент добијати током наставе у укупној оцени



биће 30%, а максимално 70%, што је предвиђено курикулумом предмета на сваком студијском програму.

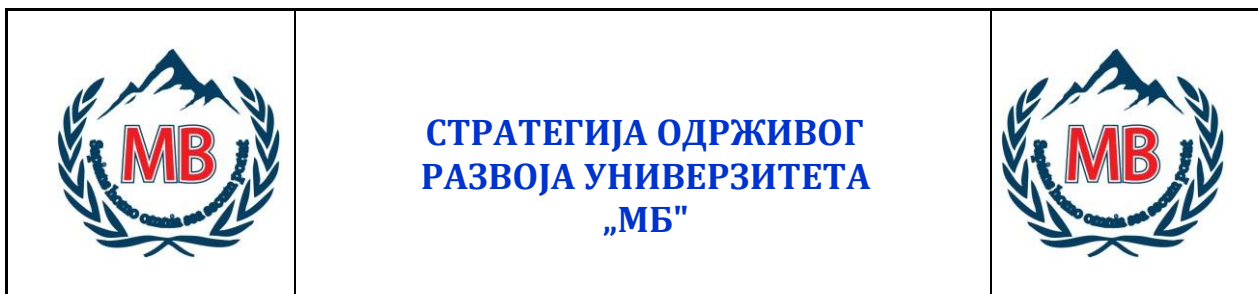
Студент који заврши студије стиче одговарајући академски, односно стручно-уметнички назив у складу са законом. Својство студента престаје у случајевима предвиђеним законом.

Универзитет МБ ће пружати додатну подршку студентима из осетљивих група, без дискриминације по било ком основу. Додатна подршка ће подразумевати услуге које се пружају студентима ради испуњавања академских обавеза под равноправним условима, а обухватаће:

- обезбеђивање тумача за знаковни језик за потребе наставе, полагања испита и извршавања административних факултетских обавеза;
- прилагођавање уџбеника (електронски формат, звучни формат, формат на Брајевом писму и др.) у складу са Правилником о начину прилагођавања садржаја и/или формата уџбеника;
- организовање наставе у складу са временским и другим ограничењима студента (ограничењима у погледу превоза корисника колица, организовање наставе у приступачном простору у надлежности високошколске установе и др.);
- обезбеђивање неопходне асистивне технологије за потребе испуњавања академских обавеза;
- пружање свих других услуга у складу са законом које су неопходне како би студенти из осетљивих група могли да испуњавају академске обавезе под равноправним условима.

Универзитет МБ има донешен Правилник о критеријумима и начинима за пружање подршке студентима из осетљивих друштвених група. Правилник садржи детаљно разрађене механизме подршке које високошколска установа пружа, под којим условима, као и изворе финансирања тих услуга. Универзитет МБ има једног извршиоца са високим образовањем из научнообразовног поља друштвено-хуманистичких наука, на пословима планирања подршке студентима осетљивих социјалних група.

Износ средстава који је потребно обезбедити у наредном периоду, односно износ средстава који омогућава ефикасну имплементацију стратегије, приказан је наредном табелом. У делу овог документа који се односи на имплементацију стратегије и потребне услове за ефикасну имплементацију стратегије дат је детаљан приказ ставки, односно издатака који се финансирају из буџета и њихова вриједност предвиђена буџетом.



**Табела 6. Број акредитованих студената на ППФ И АКС**

| Р.бр.                                  | Ознака | Назив програма                        | Поље                         | Укупан број студената |
|--|--------|---------------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| <b>Основне академске студије (ОАС)</b> |        |                                       |                              |                       |
| 1                                      | ОВН    | ОАС Менаџмент у безбедности           | Друштвено-хуманистичке науке | 140                   |
| 2                                      | ОИТ    | ОАС Информационе технологије          | Техничко-технолошке науке    | 120                   |
| 3                                      | ОМО    | ОАС Пословни менаџмент                | Друштвено-хуманистичке науке | 360                   |
| 4                                      | ОМВ    | ОАС Менаџмент у безбедности           | Друштвено-хуманистичке науке | 200                   |
| 5                                      | ОМН    | ОАС Пословни менаџмент                | Друштвено-хуманистичке науке | 140                   |
| 6                                      | ОМС    | ОАС Менаџмент у спорту                | Друштвено-хуманистичке науке | 120                   |
| 7                                      | ОПН    | ОАС Право                             | Друштвено-хуманистичке науке | 140                   |
| 8                                      | ОПР    | Оас Право                             | Друштвено-хуманистичке науке | 300                   |
| 9                                      | РСЕ    | ОАС Пословна економија                | Друштвено-хуманистичке науке | 240                   |
| Укупан број студената                  |        |                                       |                              | 1760                  |
| <b>Маџтер академске студије (МАС)</b>  |        |                                       |                              |                       |
| 10                                     | МЕО    | МАС Индуџтријско економски менаџмент  | Друштвено-хуманистичке науке | 50                    |
| 11                                     | МЕК    | МАС Економија                         | Друштвено-хуманистичке науке | 50                    |
| 12                                     | МИТ    | МАС Информационе технологије          | Техничко-технолошке науке    | 30                    |
| 13                                     | ММВ    | МАС Менаџмент у безбедности           | Друштвено-хуманистичке науке | 50                    |
| 14                                     | МРР    | МАС Пословно право                    | Друштвено-хуманистичке науке | 50                    |
| Укупан број студената                  |        |                                       |                              | 230                   |
| <b>Докторске студије (ДАС)</b>         |        |                                       |                              |                       |
| 15                                     | ДИО    | ДАС Напредне информационе технологије | Техничко-технолошке науке    | 15                    |
| 16                                     | ДМО    | ДАС Пословни менаџмент                | Друштвено-хуманистичке науке | 24                    |
| 17                                     | ДРО    | ДАС Јавно право                       | Друштвено-хуманистичке науке | 15                    |
| Укупан број студената                  |        |                                       |                              | 54                    |
| Укупан број студената                  |        |                                       |                              | 2044                  |

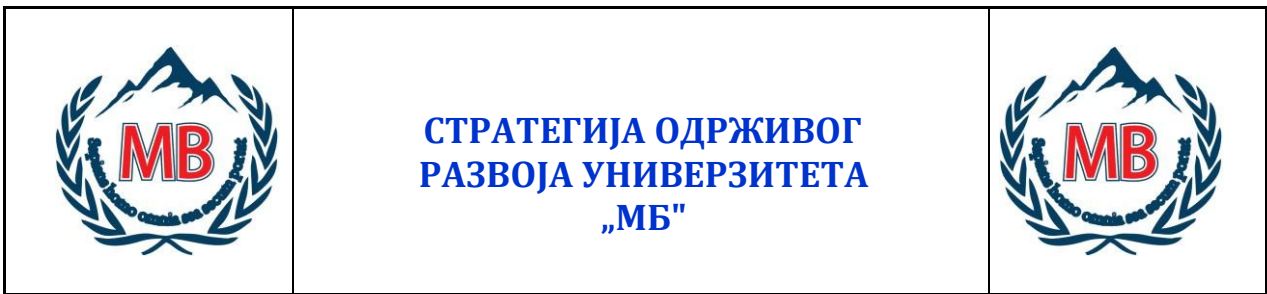
**Табела 7. Потребна средства за нормално функционисање Универзитета**

| Школска година | Очекиван расход |
|----------------|-----------------|
| 2022/2023      | 8,490.000       |
| 2023/2024      | 9,000,000       |
| 2024/2025      | 9,500,000       |
| 2025/2026      | 9,500,000       |

Очекивани приходи Универзитета приказани су наредном табелом. У дијелу овог документа који се односи на имплементацију стратегије развоја и економско-финансијску анализу детаљно су приказане ставке очекиваних прихода Универзитета, као и пројекција Биланса успјеха у периоду 2020-2024. година. У анализу прихода нису укључена средства које обезбјеђује оснивач.

**Табела 8. Очекивани приход Универзитета у периоду 2022-2025. година**

| Школска година | Очекиван расход |
|----------------|-----------------|
| 2022/2023      | 9,490.000       |
| 2023/2024      | 10,000,000      |
| 2024/2025      | 10,500,000      |
| 2025/2026      | 10,500,000      |



### 1.3. Универзитет и високо образовање у Републици Србији

#### **Законска процедура**

У Републици Србији приступ високом образовању имају сва лица која заврше четворогодишњу средњу школу. Према последњем попису из 2022. године, 22,4% становништва у Србији поседује квалификацију високог образовања.

Високо образовање се дели на **три степена**:

- први степен (основне студије);
- други степен (мастер студије, специјалистичке студије) и
- трећи степен (докторске студије).

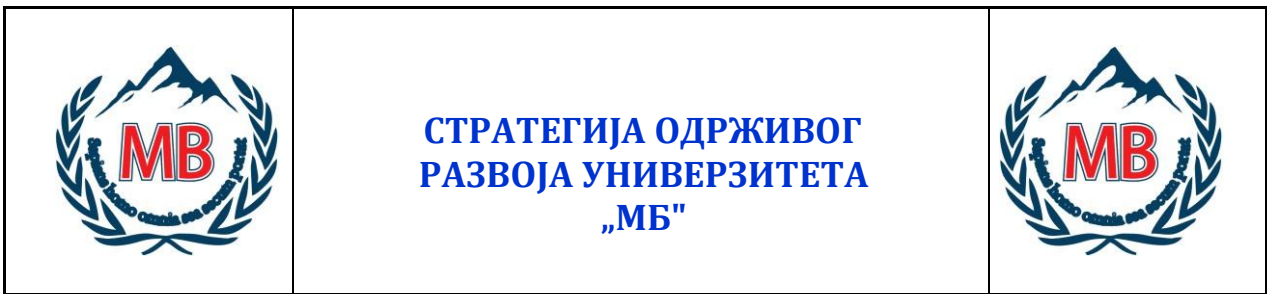
Србија се придружила Болоњском процесу 2003. године. Законом о високом образовању из 2005. године подржано је његово спровођење. Тим законом је формално уведен:

- Европски систем преноса бодова (ЕСПБ);
- систем студирања у три циклуса;
- додатак дипломи.

Људски капитал чини важну детерминанту привредног раста која се великим делом остварује кроз образовање и зато у целокупном систему образовања, а нарочито у високом, држава има значајну улогу. Образовањем се стичу различите економске и социјалне користи, како за појединца тако и за друштво, и зато је веома важно за сваку државу да има развијен квалитетан образовни систем. Мере штедње које су се спроводиле у нашој земљи најчешће су се одражавале на смањење буџетских средстава која се издвајају за образовање, заборављајући при томе да је образовање темелј економског раста и развоја друштва у целини. Зато се услед последица неадекватних система финансирања образовања не могу очекивати резултати у складу са постављеним циљевима високообразовних установа.

Универзитети и високо образовање уопште, претрпели су велику промену у релативно кратком периоду. Извршене су дубоке промене у институционалним структурама и формама високог образовања, методама наставе, обуке и учења. Основни разлози оваквих промена су условљени различитим спољним и унутрашњим факторима:

1. Најзначајнији чиниоци спољних фактора:
  - пораст друштвених потреба за високим образовањем и потреба да се привуче што разноврснија клијентела;
  - драстично смањење трошкова за високо образовање које дотира држава приморава институције да праве материјално ефикасније програме и системе наставе;
  - сталне промене потребе тржишта рада, као резултат глобализације и регионализације економије, захтева од високообразовних институција да осигурају обуку у новим професионалним, технолошким и менаџерским областима рада.
2. Најзначајнији чиниоци унутрашњих фактора:
  - енорман напредак науке резултирао је развојем академских дисциплина и њиховом диверзификацијом;



- свест о потребама унапређивања мултидисциплинарних и интердисциплинарних метода учења, професионалном оспособљавању и истраживању;
- бржи развој информационо-комуникационих технологија и пораст примене у различитим секторима и за потребу високог образовања.

Установе високог образовања чији је оснивач Република Србија имају карактер буџетског финансирања. За сваку високообразовну установу посебно се утврђује износ буџетских средстава у складу са програмом рада установе у току једне школске године и расположивим могућностима предвиђеног буџета за финансирање високог образовања. Буџетска средства за финансирање високообразовне установе су основни извор финансирања и намењена су за покривање трошкова зарада запослених, трошкова реализације наставе, администрације и текућег одржавања. Износ средстава за покривање трошкова зарада запослених зависи од укупног броја сталнозапослених наставника потребних за реализацију наставе и утврђене наставне квоте. Наставна квота се утврђује на основу броја буџетских студената, укупног броја часова и броја наставних група. Процес реформе настављен је **усвајањем стандарда за акредитацију, самовредновање и екстерну контролу квалитета 2006. године**. Тиме су се стекли услови за почетак процеса акредитације високошколских установа и студијских програма 2007. године. Стратегија за развој образовања у Србији из 03.06.2021. године усвојена је до 2030. године. Њоме се утврђују циљеви, правци, инструменти и механизми за развој образовног система у Републици Србији до 2030. године. Она обухвата поглавља везана за високо образовање. Према Закону о високом образовању, сваки студијски програм дефинисан је бројем ЕСПБ. Сваки предмет у оквиру студијског програма је вреднован кроз број ЕСПБ који он носи. Укупан број ЕСПБ варира од минималних 180 за трогодишње програме до минималних 240 за четворогодишње програме на првом степену. На другом степену број ЕСПБ бодова може да варира од минималних 60 до 120 ЕСПБ у зависности од трајања програма (за једногодишње или двогодишње програме). Програми на студијама трећег степена садрже најмање 180 ЕСПБ.

Систем високог образовања у Србији нуди **две врсте студија**:

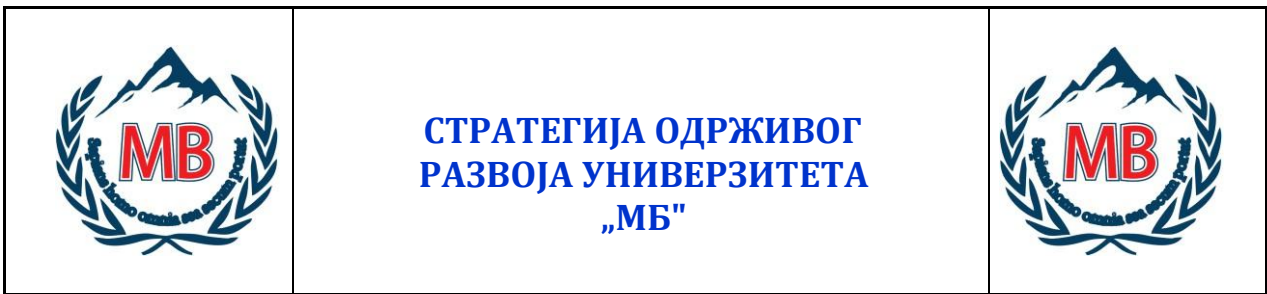
- академске студије реализоване на универзитетима,
- струковне студије реализоване првенствено на високим школама за струковне студије или на универзитетима.

**Студије првог степена су:**

- основне академске студије (енгл. **Bachelor**) – трају три до четири године, са 180 до 240 ЕСПБ бодова;
- основне струковне студије – трају три године и носе 180 ЕСПБ бодова.

**Студије другог степена су:**

- мастер академске студије – трају једну до две године са 60 до 120 ЕСПБ бодова;
- мастер струковне студије – трају две године и носе најмање 120 ЕСПБ бодова за студенте који су претходно остварили 180 ЕСПБ бодова у току студирања;
- специјалистичке струковне студије – трају једну годину и носе 60 ЕСПБ бодова;
- специјалистичке академске студије – трају једну годину и носе 60 ЕСПБ бодова, за



студенте који су остварили најмање 300 ЕСПБ у току претходних студија.

**Студије трећег степена** су докторске академске студије (енгл. PhD) и оне трају најмање три године односно носе 180 ЕСПБ бодова. У медицинским наукама (студије медицине, стоматологије и ветерине) организују се интегрисане студије које трају шест година и носе најмање 360 ЕСПБ бодова. Студије фармације су такође интегрисане и носе 300 ЕСПБ бодова.

*У Србији не постоје студије кратког циклуса.*

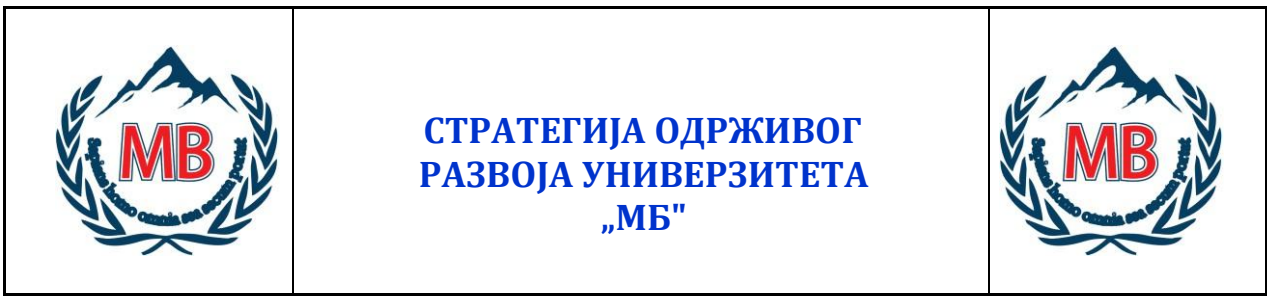
Високо образовање у Србији организује се на **универзитетима/факултетима и високим школама**, који могу бити **државни** или **приватни**. У складу са законом, омогућено је студирање на академијама струковних студија иако таква установа још увек није основана. Све установе високог образовања **морају бити акредитоване** пре него што добију лиценцу за рад од Министарства просвете, науке и технолошког развоја. Министарство је државни орган који је задужен за сектор високог образовања. Оно предлаже образовне политике Влади, планира политику уписа студената, расподељује финансијска средства високообразовним установама и уопштено надгледа свеукупни развој високог образовања. Други државни орган надлежан за високо образовање је Национални савет за високо образовање (НСВО). Одговоран је за стратешко планирање и доношење одлука о главним питањима релевантним за усклађеност система високог образовања, као што је утврђивање стандарда за интерно оцењивање и процену квалитета у високообразовним установама и утврђивање стандарда за издавање дозвола за рад. Савет је независно тело. Чини га углавном академско особље које предлаже Конференција универзитета Србије (КОНУС), а именује Народна скупштина.

За потребе акредитације и оцењивања квалитета установа високог образовања и њихових јединица као и оцењивања студијских програма, национални савет успоставља посебно радно тело под називом Комисија за акредитацију и проверу квалитета.

Конференција универзитета Србије и Студентска конференција универзитета Србије су саветодавна тела и врло важни актери у уређивању високог образовања.

Сви студенти у Србији плаћају административне таксе. Када су у питању **школарине**, постоје две могућности.

- **„Буџетским” студентима** школарину плаћа Министарство просвете, науке и технолошког развоја. У 2025. години ових студената је било 38% (96.010). Они сами плаћају административне и друге трошкове који износе између 4.000 и 30.000 динара годишње. Ти трошкови укључују следеће:
  - таксе за упис на високошколску установу;
  - таксе за издавање дипломе и додатка дипломи;
  - потврде о дипломирању;
  - обавезна плаћања за испите (у неким случајевима се односи само на самофинансирајуће студенте);
  - издавање потврда – о студентском статусу, положеним испитима итд.
- **„Самофинансирајући” студенти** поред административних трошкова плаћају и школарину, која варира од 60.000 до 300.000 РСД годишње за основне студије и од 40.000 до 492.000 РСД за мастер студије. Ово се односи и на академске и на струковне



студије.

Сви студенти у Републици Србији су редовни студенти (ванредни студенти нису дефинисани као категорија према Закону о високом образовању). Њихов статус (студенти на буџету или самофинансирајући студенти) одређен је искључиво извором финансирања њихових студија Студентски статус се постиже кроз рангирање базирано на резултатима, односно бројем ЕСПБ прикупљених током претходне школске године, или укупном броју поена на пријемном испиту за прву годину основних студија.

**Високошколска установа може вршити упис студената по добијању уверења о акредитацији високошколске установе и студијског програма, а у случају високошколске установе чији оснивач није Република и обезбеђеног оснивачког капитала, односно одговарајуће банкарске гаранције прописане законом.**

**Акредитацијом** се утврђује да високошколска установа и студијски програми испуњавају прописане стандарде за акредитацију које утврђује Национални савет за високо образовање и да високошколска установа има право на издавање јавних исправа у складу са **законом**.

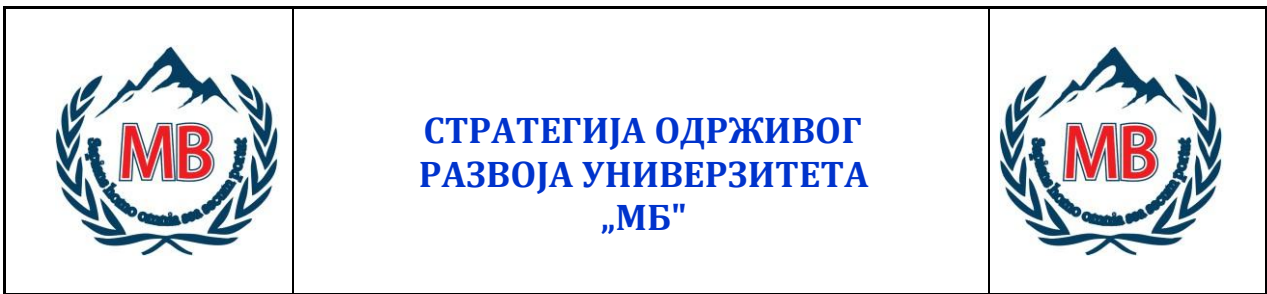
#### ***Установе које обављају делатност високог образовања***

**Универзитет** је самостална високошколска установа која у обављању делатности обједињује образовни и научноистраживачки, стручни, односно уметнички рад, као компоненте јединственог процеса високог образовања. Универзитет може остваривати све врсте и нивое студија. Високошколска установа има статус универзитета ако остварује академске студијске програме на свим нивоима студија, у оквиру најмање три поља (природно-математичке, друштвено-хуманистичке, медицинске, техничко-технолошке науке и уметност) и три области у оквиру наведених поља Изузетно, универзитет се може основати у пољу уметности, ако има сва три нивоа студија из најмање три области уметности.

**Факултет**, односно уметничка академија, је високошколска установа, односно високошколска јединица која обавља делатност у саставу универзитета, остварује академске студијске програме и развија научноистраживачки, стручни, односно уметнички рад у једној или више области, а може остваривати и струковне студијске програме. У правном промету наступа под називом универзитета у чијем је саставу и под својим називом, у складу са статутом универзитета.

**Академија струковних студија** је самостална високошколска установа која у обављању делатности обједињује образовни, истраживачки, стручни и уметнички рад, као компоненте јединственог процеса високог образовања. и може остваривати основне струковне студије, специјалистичке струковне мастер струковне студије. Високошколска установа има статус академије струковних студија ако остварује најмање пет акредитованих студијских програма струковних студија из најмање два поља.

**Висока школа** је самостална високошколска установа која остварује основне академске,



мастер академске и специјалистичке академске студије из једне или више области.

**Висока школа струковних студија** је самостална високошколска установа која остварује основне струковне, специјалистичке струковне и мастер струковне студије из једне или више области.

### **Анализа конкуренције- Универзитети у Србији**

Акредитовани државни универзитети чији је оснивач Република Србија су

- Универзитет у Београду, Београд
- Универзитет у Крагујевцу, Крагујевац
- Универзитет у Нишу, Ниш
- Универзитет у Новом Саду, Нови Сад
- Државни универзитет у Новом Пазару, Нови Пазар
- Универзитет у Приштини, Косовска Митровица
- Универзитет уметности у Београду, Београд
- Универзитет одбране, Београд.

Списак акредитованих приватних универзитета и факултета у Србији, односно универзитета чији оснивач није држава:

- МЕФ - Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд
- Универзитет Алфа, Београд (бивши Универзитет Браћа Карић)
- Универзитет Европски, Београд
- Универзитет Едуконс, Нови Сад
- Универзитет Метрополитан, Београд
- Универзитет Привредна Академија, Нови Сад
- Универзитет Сингидунум, Београд
- Универзитет Унион, Београд
- Универзитет Унион - Никола Тесла, Београд
- Академија лепих уметности, Београд

Списак акредитованих приватних задужбинских универзитета и факултета у Србији:

- Универзитет у Новом Пазару, Нови Пазар

**Универзитет у Београду** најстарија и највећа институција високог образовања у Србији.

Наставно особље броји преко 7.000 чланова, а универзитет похађа 89.827 студената на око 320 програма основних студија и 1.700 постдипломаца. Од оснивања, Универзитет је образовао више од 346.000 дипломираних стручњака различитих профила, око 22.700 магистара, око 28.000 специјалиста и преко 13.200 доктора наука.

Универзитет у Београду је сачињен од 31 факултета и 8 научних истраживачких института и поседује систем универзитетских библиотека и рачунских центара.



## СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА „МБ”

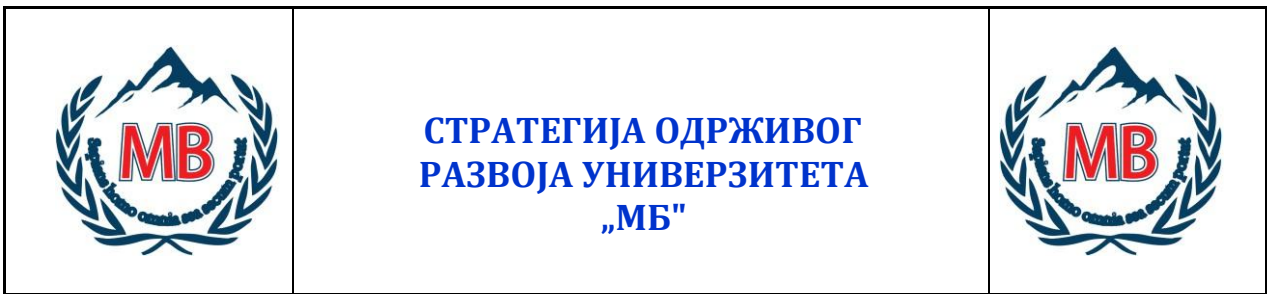


|                        |  |
|------------------------|--|
| <b>Тип</b>             | државни  |
| <b>Оснивање</b>        | 1808. Велика<br>школа 1905.<br>Универзитет     |
| <b>Број запослених</b> | 7.384  |
| <b>Наставно особље</b> | 4.289  |
| <b>Број студената</b>  | 89.827   |
| <b>Број факултета</b>  | 31   |
| <b>Локација</b>        | Београд, Србија                                |
| <b>Веб-сајт</b>        | <a href="http://www.bg.ac.rs">www.bg.ac.rs</a> |

### Факултети Универзитета у Београду:

1. Архитектонски факултет
2. Биолошки факултет
3. Економски факултет
4. Електротехнички факултет
5. Факултет за специјалну едукацију и рехабилитацију
6. Факултет спорта и физичког васпитања
7. Факултет безбедности
8. Факултет организационих наука
9. Факултет политичких наука
10. Факултет за физичку хемију
11. Фармацеутски факултет
12. Филолошки факултет
13. Филозофски факултет
14. Физички факултет
15. Географски факултет
16. Грађевински факултет
17. Хемијски факултет
18. Машински факултет
19. Математички факултет
20. Медицински факултет
21. Православни богословски факултет
22. Пољопривредни факултет
23. Правни факултет
24. Рударско-геолошки факултет
25. Саобраћајни факултет
26. Стоматолошки факултет
27. Шумарски факултет
28. Технички факултет у Бору
29. Технолошко-металуршки факултет
30. Учитељски факултет
31. Факултет ветеринарске медицине

### Институти Универзитета у Београду:



- |   |   |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Електротехнички институт Никола Тесла</li> <li>2. Институт за биолошка истраживања Синиша Станковић</li> <li>3. Институт за медицинска истраживања</li> <li>4. Институт за молекуларну генетику и генетичко инжењерство</li> <li>5. Институт за мултидисциплинарна истраживања</li> <li>6. Институт за нуклеарне науке Винча</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Институт за примену нуклеарне енергије - ИНЕП</li> <li>8. Институт за физику</li> <li>9. Институт за филозофију и друштвену теорију</li> <li>10. Институт за хемију, технологију и металургију</li> <li>11. Институт Михајло Пупин</li> </ol> |
|---|---|

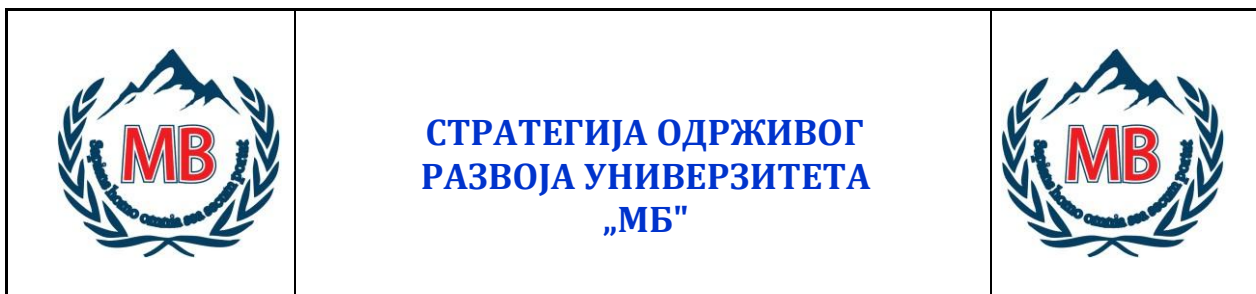
### Центри Универзитета У Београду

- |   |  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Информативни центар</li> <li>2. Рачунарски центар</li> <li>3. Заједнички центар Јапан-Србија за промоцију науке и технологије</li> <li>4. Центар за развој каријере и саветовање студената</li> <li>5. Центар за стратешки менаџмент и стратешко планирање</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Центар за студенте са хендикепом</li> <li>7. Центар за трансфер технологије</li> <li>8. Центар за обезбеђење квалитета</li> <li>9. Центар за континуирану едукацију</li> </ol> |
|---|--|

### Универзитет у Нишу

|                 |               |
|-----------------|---------------|
| Тип             | државни       |
| Оснивање        | 15. јун 1965. |
| Наставно особље | 1.558         |
| Број студената  | 29.327        |
| Број факултета  | 14            |
| Локација        | Ниш, Србија   |
| Веб-сајт        | www.ni.ac.rs  |

Универзитет у Нишу основан је **15. јуна 1965.** године од факултета који су тада били у саставу **Универзитета у Београду**. Универзитет у Нишу у свом саставу има 14 факултета са 1480 наставника и сарадника и 630 ваннаставних радника, а на њему студира 27.570 студената. Од оснивања до данас диплому овог универзитета стекло је 43.259 студената, од којих 1295 странаца, магистарске тезе одбранило 2025 кандидата, а 1128 стекло титулу доктора наука.

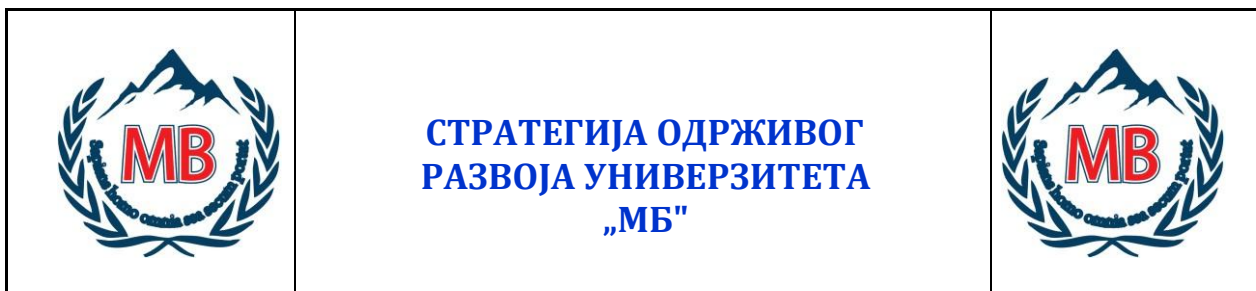


Списак факултета на универзитету у Нишу:

| Име                                      | Адреса                                   | Година оснивања |
|--|--|-----------------|
| 1. Грађевинско-архитектонски факултет    | Александра Медведева 14, Ниш             | 1960.           |
| 2. Економски факултет                    | Трг Краља Александра Ујединитеља 11, Ниш | 1960. (1973)    |
| 3. Електронски факултет                  | Александра Медведева 14, Ниш             | 1960.           |
| 4. Машински факултет                     | Александра Медведева 14, Ниш             | 1960.           |
| 5. Медицински факултет                   | Булевар Зорана Ђинђића 81, Ниш           | 1960.           |
| 6. Педагошки факултет у Врању            | Партизанска 14, Врање                    | 1993.           |
| 7. Правни факултет                       | Трг Краља Александра Ујединитеља 11, Ниш | 1960. (1973)    |
| 8. Природно-математички факултет         | Вишеградска 33, Ниш                      | 1999.           |
| 9. Технолошки факултет у Лесковцу        | Булевар Ослобођења 124, Лесковац         | 1979.           |
| 10. Факултет уметности                   | Кнегиње Љубице 10, Ниш                   | 2002.           |
| 11. Факултет заштите на раду             | Чарнојевића 10а, Ниш                     | 1976.           |
| 12. Факултет спорта и физичког васпитања | Чарнојевића 10а, Ниш                     | 1999.           |
| 13. Филозофски факултет                  | Ђирила и Методија 2, Ниш                 | 1971.           |
| 14. Пољопривредни факултет               | Косанчићева 4, Крушевац                  | 2017.           |

**Универзитет у Новом Саду** је образовна, научна и уметничка установа чији је оснивач Република Србија. Универзитет је смештен у Новом Саду, другом по величини граду у Србији. Основан је 28. јуна 1960, са више од 50.000 студената и 5.000 запослених на 14 факултета и три института смештених у четири историјска универзитетска града: Новом Саду, Суботици, Зрењанину и Сомбору. Спада у ред такозваних комплетних или свеобухватних универзитета, који су карактеристични по томе што покривају скоро све области науке и високог образовања.

Универзитет се налази у централном кампусу, површине 259,807 m<sup>2</sup>, на обали Дунава, у непосредној близини Петроварадинске тврђаве изграђене у 18. веку и старог градског језгра. Поред административне зграде Универзитета, у универзитетском кампусу налазе се факултети, Студенски центар са два студентска дома и Завод за заштиту здравља студената. Од 14 факултета који чине Универзитет у Новом Саду, 9 факултета има седиште у Новом Саду, од којих је 7 смештено у универзитетском парку: Филозофски, Пољопривредни, Технолошки, Правни, Факултет техничких наука, Природно-математички и Факултет за физичку културу, док се Медицински факултет налази у кругу Клиничког центра, а Академија уметности на Петроварадинској тврђави. Три факултета имају седиште у Суботици, један факултет у Зрењанину и један у Сомбору. На Универзитету у Новом Саду је од 2016. године седиште *Заједнице државних универзитета Србије*, у чијем саставу су сви универзитети чији је оснивач држава, као и седиште *Докторске школе*





математике, која на националном нивоу повезује водеће математичаре са више универзитета у Републици Србији.

Универзитет се налази у централном кампусу, површине 259,807 m<sup>2</sup>, на обали Дунава, у непосредној близини Петроварадинске тврђаве изграђене у 18. веку и старог градског језгра. Поред административне зграде Универзитета, у универзитетском кампусу налазе се факултети, Студенски центар са два студентска дома и Завод за заштиту здравља студената. Од 14 факултета који чине Универзитет у Новом Саду, 9 факултета има седиште у Новом Саду, од којих је 7 смештено у универзитетском парку: Филозофски, Пољопривредни, Технолошки, Правни, Факултет техничких наука, Природно-математички и Факултет за физичку културу, док се Медицински факултет налази у кругу Клиничког центра, а Академија уметности на Петроварадинској тврђави. Три факултета имају седиште у Суботици, један факултет у Зрењанину и један у Сомбору. На Универзитету у Новом Саду је од 2016. године седиште *Заједнице државних универзитета Србије*, у чијем саставу су сви универзитети чији је оснивач држава, као и седиште *Докторске школе математике*, која на националном нивоу повезује водеће математичаре са више универзитета у Републици Србији.

Значајну улогу има и *Центар за стратегијске и напредне студије* који је основан 2016. године.

Факултети на Универзитету у Новом Саду:

| Ред. Бр. | Година оснивања | Факултет                               | Локација                | Град  |
|----------|-----------------|--|-------------------------|---|
| 1        | 1954.           | Филозофски факултет                    | Централни кампус        | Нови Сад  |
| 2        | 1954.           | Пољопривредни факултет                 | Централни кампус        | Нови Сад  |
| 3        | 1959.           | Правни факултет                        | Централни кампус        | Нови Сад  |
| 4        | 1959.           | Технолошки факултет                    | Централни кампус        | Нови Сад  |
| 5        | 1960.           | Економски факултет                     |                         | Суботица, са одељењима у Новом Саду и Бујановцу |
| 6        | 1960.           | Факултет техничких наука               | Централни кампус        | Нови Сад  |
| 7        | 1960.           | Медицински факултет                    | Клинички центар         | Нови Сад  |
| 8        | 1969.           | Природно-математички факултет          | Централни кампус        | Нови Сад  |
| 9        | 1974.           | Академија уметности                    | Петроварадинска тврђава | Нови Сад  |
| 10       | 1974.           | Грађевински факултет                   |                         | Суботица  |
| 11       | 1974.           | Технички факултет <i>Михајло Пупин</i> |                         | Зрењанин  |
| 12       | 1974.           | Факултет спорта и физичког васпитања   | Централни кампус        | Нови Сад  |

|   |       |  |  |   |          |
|---|-------|--|--|---|----------|
|  |       | <b>СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ<br/>РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА<br/>„МБ“</b> |  |  |          |
| 13  | 1993. | Педагошки факултет, до 2006.<br>звао се Учитељски факултет   |  |   | Сомбор   |
| 14  | 2006. | Учитељски факултет на<br>мађарском наставном језику          |  |   | Суботица |

У саставу Универзитета у Новом Саду су и три института.

- Институт за низијско шумарство и животну средину (1958. године)
- Научни институт за прехранбене технологије (2007. године)
- Институт Биосенс - Истраживачко-развојни институт за информационе технологије биосистема (2016. године).

**Универзитет у Крагујевцу** основан је 21. маја 1976. године у Крагујевцу. Његови корени сежу до прве половине 19. века, када је 1838. године у овом граду основан „ЛИЦЕЈ“, као прва највиша образовна институција у Србији. У својим оквирима има 12 факултета у 6 градова којима је Крагујевац макрорегионални центар.

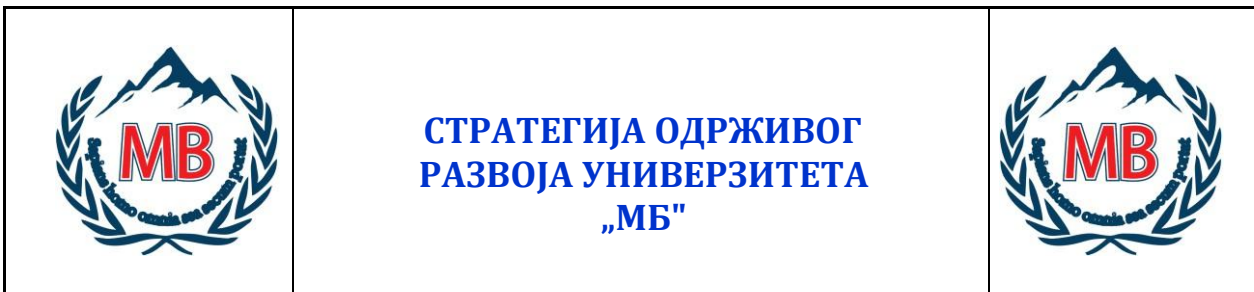
Први факултети у Крагујевцу се оснивају раних шездесетих година и то Машински и Економски факултет као одељења Београдског Универзитета, а почетком седамдесетих и Правни и Природно-математички факултет. На бази ових Факултета и Педагошко-техничког факултета из Чачка и Института за стрна жита у Крагујевцу и Института за воћарство у Чачку оснива се 21. маја 1976. Универзитет у Крагујевцу. Дакле, на повратак свог Лицеја Крагујевац је чекао пуних 138 година.

Данас се на факултетима Универзитета у Крагујевцу реализује преко 60 програма основних студија и нуди студентима могућност за стицање високих научних и стручних звања из широког спектра наука.

Универзитет је аутономна образовна и научна установа чији је оснивач Република Србија. Универзитет у Крагујевцу је саставни, интегрални део целовитог система високог школства Републике Србије и та интегративност се огледа, у првом реду, у спровођењу јединствене образовне политике. Поред повезаности са образовном политиком коју спроводи Република Србија, програм развоја Универзитета се темељи на развојним потребама региона у којем је лоциран, на принципима друштвене условљености, идејне заснованости, као и на начелима рационалности и економичности. На факултетима Универзитета студира око 12.000 студената. На Универзитету је укупно запослено око 1.000 наставног и ваннаставног особља. Преко 14.000 високообразованих стручњака дипломирало је на факултетима Универзитета, одбрањено је око 400 магистарских теза и око 200 докторских дисертација. На Универзитету се континуирано развијају нови програми, прати се ефикасност студирања, анализира квалитет наставног процеса, врши се иновирање наставних планова, подстицање научног подмлатка и унапређивање научноистраживачког рада.

Списак факултета Универзитета у Крагујевцу:

1. Агрономски факултет у Чачку



2. Економски факултет у Крагујевцу
3. Правни факултет у Крагујевцу
4. Природно-математички факултет у Крагујевцу
5. Учитељски факултет у Ужицу
6. Факултет за машинство и грађевинарство у Краљеву
7. Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
8. Факултет инжењерских наука у Крагујевцу
9. Факултет медицинских наука у Крагујевцу
10. Факултет педагошких наука у Јагодини
11. Факултет техничких наука у Чачку
12. Филолошко-уметнички факултет у Крагујевцу.

**Универзитет Сингидунум** је високошколска институција на којој се реализују основне академске студије, мастер академске студије и докторске студије у три научна поља – друштвено-хуманистичком, техничком и природно-математичком.

Први од факултета у саставу Универзитета Сингидунум је основан 1999. године, а сам Универзитет 17. јануара 2005. године и данас се у његовом саставу налази девет факултета. Универзитет је организован по принципима Болоњске декларације и на њему се примењује систем преноса бодова ЕСПБ (*ECTS - European Credit Transfer System*), а наставни планови и студијски програми дефинисани су по угледу на познате европске факултете и високе школе, при чему су коришћена и досадашња искуства образовног система Србије.

#### **Факултети интегрисаног дела Универзитета Сингидунум**

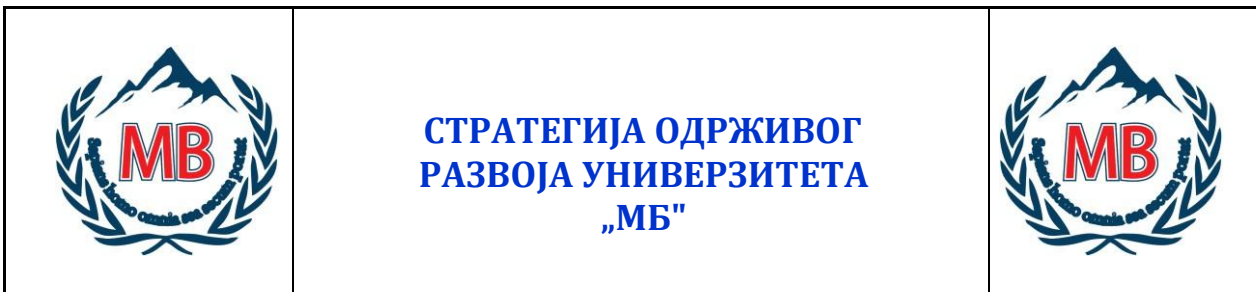
- "Пословни факултет у Београду"
- "Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент"
- "Факултет за информатику и рачунарство"
- "Технички факултет"
- „Англистика
- „Фармација
- „Животна средина и одрживи развој
- "Факултет за физичку културу и менаџмент у спорту (ФФКМС)"
- "Универзитет Сингидунум центар Нови Сад"
- "Универзитет Сингидунум центар Ниш"

#### **Факултети са својством посебних правних лица**

- Факултет здравствених, правних и пословних студија у Ваљеву (ФЗПП)
- Факултет за медије и комуникације (ФМК)

У оквиру интегрисаног Универзитета формиран је Институт Универзитета Сингидунум кроз који се реализује научно-истраживачки рад, учешћа у Темпус програмима и слично.

- **Пословни факултет у Београду**  
Студијски програм "Пословна економија"  
Модули:
  - Рачуноводство и ревизија



- Финансије и банкарство
  - Маркетинг и менаџмент
  - Управљање људским ресурсима (HR)
- Студијски програм "Англистика"

**Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент**

Студијски програм "Туризам и хотелијерство"

Изборне опције:

- Туризам
- Хотелијерство
- Економија хране

**Факултет за информатику и рачунарство**

Студијски програм "Информатика и рачунарство"

Студијски програм "Информационе технологије"

**Технички факултет**

Студијски програм "Електротехника и рачунарство"

Студијски програм "Инжењерски менаџмент"

Студијски програм "Софтверско и информационо инжењерство"

Изборне опције:

- Електронске комуникације
- Софтверско инжењерство
- Енергетска ефикасност

**Факултет за физичку културу и менаџмент у спорту (ФФКМС)**

Студијски програм "Физичко васпитање и спорт"

Студијски програм "Менаџмент у спорту"

**Универзитет Сингидунум центар Нови Сад**

Студијски програм "Пословна економија"

Студијски програм "Туризам и хотелијерство"

Изборне опције:

- Туризам
- Хотелијерство
- Економија хране

Студијски програм "Информатика и рачунарство"

Студијски програм "Информационе технологије"

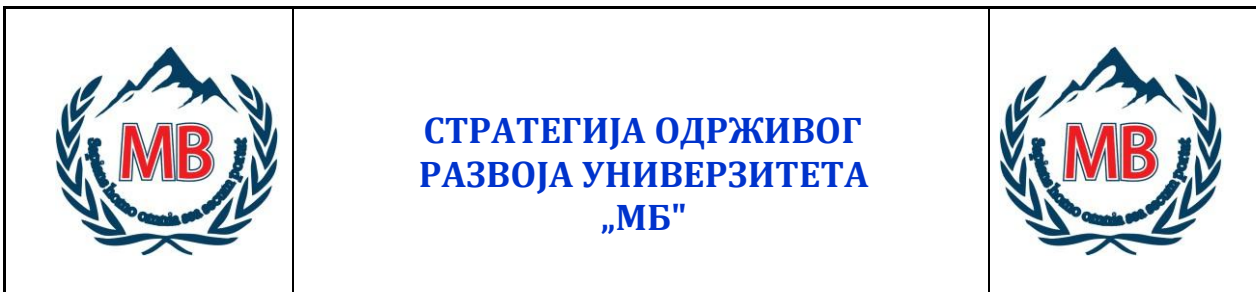
Студијски програм "Електротехника и рачунарство"

Студијски програм "Софтверско и информационо инжењерство"

Студијски програм "Физичко васпитање и спорт"

Студијски програм "Менаџмент у спорту"

Студијски програм "Англистика"



**Универзитет Сингидунум центар Ниш:**

Студијски програм "Пословна економија"

Студијски програм "Туризам и хотелијерство"

Студијски програм "Електротехника и рачунарство"

**Универзитет Унион — Никола Тесла** у Београду је приватни универзитет основан 2010. године, и представља јавну, самосталну и аутономну високошколску установу. Компанија "Градитељ-инжењеринг" је 2001. године основала Факултет за градитељски менаџмент. 2005. године Факултет за градитељски менаџмент заједно са Факултетом за дизајн и Факултетом за индустријски менаџмент оснивају Универзитет УНИОН. 2010. године Факултет за градитељски менаџмент иступа из Универзитета УНИОН заједно са Факултетом за менаџмент некретнина, Факултет за предузетнички бизнис и Факултет за екологију и заштиту животне средине и оснивају Универзитет "УНИОН – Никола Тесла" 2011. године.

Данас Универзитет "УНИОН – Никола Тесла" у свом саставу има шест факултета без правног лица:

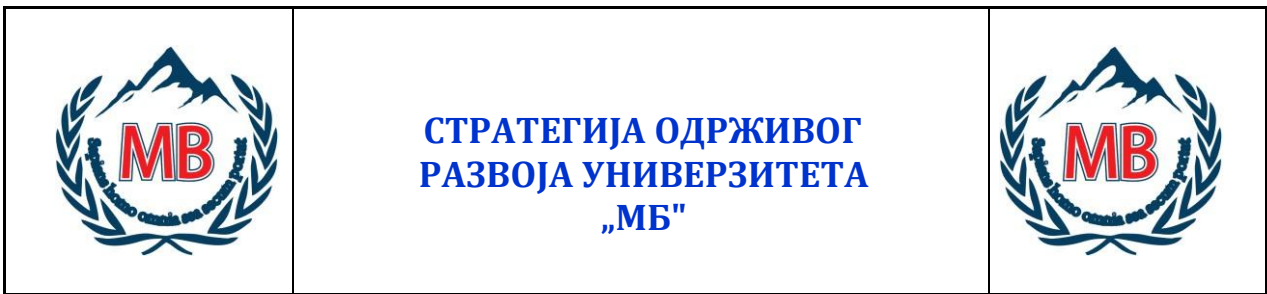
- Факултет за градитељски менаџмент,
- Факултет за предузетнички бизнис и менаџмент некретнина,
- Факултет за екологију и заштиту животне средине,
- Факултет за међународну политику и безбедност,
- Факултет за економију и финансије и

Факултет за информатику и рачунарство и девет факултета са својством правног лица:

- Факултет за спорт,
- Факултет примењених наука,
- Факултет за инжењерски менаџмент,
- Факултет за информационе технологије и инжењерство,
- Факултет за пословне студије и право,
- Пословни и правни факултет,
- Факултет за менаџмент,
- Факултет за право, безбедност и менаџмент,
- Факултет за дипломатију и безбедност.

**Универзитет УНИОН је** приватни универзитет, основан 2005. године од стране три факултета: Факултета за индустријски менаџмент из Крушевца, Факултета за градитељски менаџмент из Београда и Факултета за дизајн из Београда. Универзитет је основан Уговором о оснивању овереним код Другог општинског суда у Београду под бројем II /3 ОВ. Бр. 1327/05 дана 21. јуна 2005. године и уписан је у регистар Трговинског суда у Београду у рег.ул.бг. 5-846-00 решењем V Фи. бр 313/05 од 23. јуна 2005. године.

Трговинског суда у Београду, суоснивачи су постали и: Факултет за предузетнички бизнис, Факултет за менаџмент некретнина, Београдска банкарска академија – Факултет за банкарство, осиграње и финансије, Рачунарски факултет, Правни факултет Универзитета



Унион и Виша школа за еколошки инжењеринг, сви из Београда. Од времена оснивања Универзитета до данас број чланица Универзитета је варирао.

Данас Универзитет УНИОН чине:

- Београдска банкарска академија – Факултет за банкарство, осигурање и финансије,
- Рачунарски факултет,
- Правни факултет Универзитета Унион,
- Академија лепих уметности „Тодорис“ из Београда и
- Факултет за правне и пословне студије др Лазар Вркатић из Новог Сада.

### ***Врсте, степени и обим студија***

Делатност високог образовања остварује се кроз академске и струковне студије на основу акредитованих студијских програма за стицање високог образовања.

На академским студијама изводи се академски студијски програм, који оспособљава студенте за развој и примену научних, уметничких и стручних достигнућа.

На струковним студијама изводи се струковни студијски програм, који оспособљава студенте за примену и развој стручних знања и вештина потребних за укључивање у радни процес.

Студије првог степена су: основне академске студије; основне струковне студије; специјалистичке струковне студије.

Студије другог степена су: мастер академске студије; мастер струковне студије; специјалистичке академске студије.

Студије трећег степена су докторске академске студије.

Основне академске студије имају од 180 до 240 ЕСПБ бодова.

Основне струковне студије имају 180 ЕСПБ бодова.

Специјалистичке струковне студије имају најмање 60 ЕСПБ бодова.

Специјалистичке академске студије имају најмање 60 ЕСПБ бодова када су претходно завршене мастер академске студије.

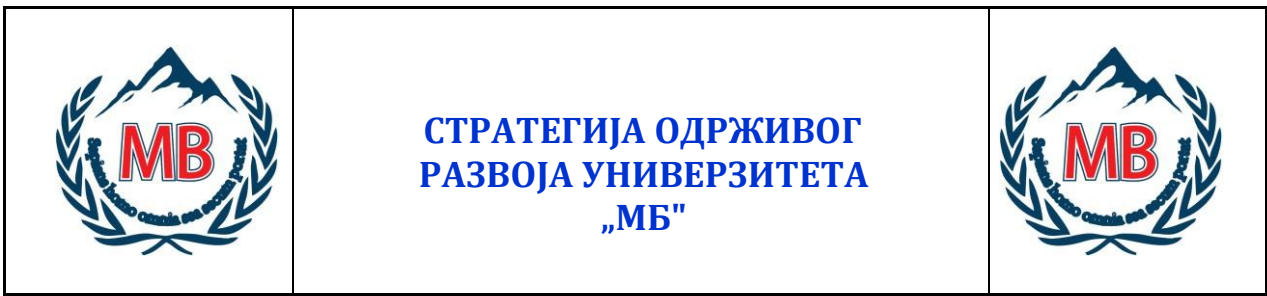
Мастер академске студије имају:

- 1) најмање 60 ЕСПБ бодова, када је претходно остварен обим основних академских студија од 240 ЕСПБ бодова;
- 2) најмање 120 ЕСПБ бодова када је претходно остварен обим основних академских студија од 180 ЕСПБ бодова.

Мастер струковне студије имају најмање 120 ЕСПБ бодова када је претходно остварен обим првог степена студија од најмање 180 ЕСПБ бодова.

Студијски програми академских студија могу се организовати интегрисано у оквиру основних и мастер академских студија. Студијски програми академских студија из медицинских наука могу се организовати интегрисано у оквиру основних и мастер академских студија, са укупним обимом од највише 360 ЕСПБ бодова.

Докторске студије имају најмање 180 ЕСПБ бодова, уз претходно остварени обим студија од најмање 300 ЕСПБ бодова на основним академским и мастер академским студијама, односно интегрисаним академским студијама.



### ***Право на високо образовање и упис на студије***

Право на високо образовање имају сва лица са претходно стеченим средњим образовањем у четворогодишњем трајању, у складу са овим законом и законом којим се уређује средње образовање.

Изузетно, под условима одређеним статутом високошколске установе, право на високо образовање има и лице без стеченог средњег образовања које конкурише за упис на студијске програме из уметничких области.

На акредитоване студијске програме које организује високошколска установа могу се уписати кандидати под условима и на начин уређен овим законом и општим актом и конкурсом самосталне високошколске установе, и то у статусу студента који се финансира из буџета или у статусу студента који се сам финансира.

Конкурс за упис на студије садржи: број студената за одређене студијске програме, услове за упис, мерила за утврђивање редоследа кандидата, поступак спровођења конкурса, начин и рокове за подношење жалбе на утврђени редослед, као и висину школарине коју плаћају студенти чије се студирање не финансира из буџета.

Одлуку о броју студената за упис у прву годину студијских програма који се финансирају из буџета, за високошколску установу чији је оснивач Република, доноси Влада, најкасније месец дана пре расписивања конкурса. Влада утврђује и додатни број студената чије се студије финансирају из буџета за реализацију афирмативних мера.

Високошколска установа утврђује критеријуме на основу којих се обавља класификација и избор кандидата за упис на студије и сачињава ранг листу пријављених кандидата за упис на студије првог степена на основу општег успеха постигнутог у средњем образовању у четворогодишњем трајању, успеха на матури, резултата испита за проверу знања, односно склоности и способности и по потреби на основу успеха на националним и интернационалним такмичењима, у складу са својим општим актом. Под истим условима високошколска установа уписује кандидате који су завршили међународно признату матуру (International Baccalaureate Diploma Programme и др.).

На студије другог и трећег степена кандидат се уписује под условима, на начин и по поступку утврђеном општим актом и конкурсом самосталне високошколске установе.

### **1.3.1. Упис студената на Универзитете у Србији у школској 2025/2026.годину**

Прву годину основних студија у школској 2025/2026. години, у Републици Србији уписало је 44 298 студената, на свим високошколским установама. Од укупног броја бруцоша 42,7% (18 931) чине мушкарци, а 57,3% (25 367) чине жене. У школској 2025/2026. години прву годину на државним факултетима уписало је 24 783 студента (55,9%), приватним факултетима 9 242 (20,9%), државним академијама струковних студија и високим школама 7 773 (17,6%) и приватним високим школама 2 500 (5,6%).

Посматрано према начину финансирања студија, 49,2% новоуписаних студената су корисници буџета, док 50,8% чине самофинансирајући студенти.



**СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ  
РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА  
„МБ”**



*Табела 9. Новописани студенти, 2025.*

| Територија  | Укупно |       |        | Буџет |       |        | Самофинансирајући |       |        |
|---|--------|-------|--------|-------|-------|--------|-------------------|-------|--------|
|   | свега  | мушки | женски | свега | мушки | женски | свега             | мушки | женски |
| <b>РЕПУБЛИКА СРБИЈА</b>                           | 44298  | 18931 | 25367  | 21816 | 9199  | 12617  | 22482             | 9732  | 12750  |
| Државни факултети                                 | 24783  | 10066 | 14717  | 17484 | 7062  | 10422  | 7299              | 3004  | 4295   |
| Приватни факултети                                | 9242   | 4288  | 4954   | -     | -     | -      | 9242              | 4288  | 4954   |
| Државне академије/високе школе струковних студија | 7773   | 3635  | 4138   | 4332  | 2137  | 2195   | 3441              | 1498  | 1943   |
| Приватне високе школе струковних студија          | 2500   | 942   | 1558   | -     | -     | -      | 2500              | 942   | 1558   |
| <b>СРБИЈА – СЕВЕР</b>                             | 34605  | 14856 | 19749  | 15184 | 6345  | 8839   | 19421             | 8511  | 10910  |
| Државни факултети                                 | 18718  | 7622  | 11096  | 12629 | 5041  | 7588   | 6089              | 2581  | 3508   |
| Приватни факултети                                | 8713   | 4058  | 4655   | -     | -     | -      | 8713              | 4058  | 4655   |
| Државне академије/високе школе струковних студија | 4919   | 2346  | 2573   | 2555  | 1304  | 1251   | 2364              | 1042  | 1322   |
| Приватне високе школе струковних студија          | 2255   | 830   | 1425   | -     | -     | -      | 2255              | 830   | 1425   |
| <b>Београдски регион</b>                          | 25481  | 11008 | 14473  | 10306 | 4253  | 6053   | 15175             | 6755  | 8420   |
| Државни факултети                                 | 12882  | 5155  | 7727   | 8561  | 3325  | 5236   | 4321              | 1830  | 2491   |
| Приватни факултети                                | 6549   | 3153  | 3396   | -     | -     | -      | 6549              | 3153  | 3396   |
| Државне академије/високе школе струковних студија | 3795   | 1870  | 1925   | 1745  | 928   | 817    | 2050              | 942   | 1108   |
| Приватне високе школе струковних студија          | 2255   | 830   | 1425   | -     | -     | -      | 2255              | 830   | 1425   |
| <b>Регион Војводине</b>                           | 9124   | 3848  | 5276   | 4878  | 2092  | 2786   | 4246              | 1756  | 2490   |
| Државни факултети                                 | 5836   | 2467  | 3369   | 4068  | 1716  | 2352   | 1768              | 751   | 1017   |
| Приватни факултети                                | 2164   | 905   | 1259   | -     | -     | -      | 2164              | 905   | 1259   |
| Државне академије/високе школе струковних студија | 1124   | 476   | 648    | 810   | 376   | 434    | 314               | 100   | 214    |
| <b>СРБИЈА – ЈУГ</b>                               | 9693   | 4075  | 5618   | 6632  | 2854  | 3778   | 3061              | 1221  | 1840   |
| Државни факултети                                 | 6065   | 2444  | 3621   | 4855  | 2021  | 2834   | 1210              | 423   | 787    |
| Приватни факултети                                | 529    | 230   | 299    | -     | -     | -      | 529               | 230   | 299    |
| Државне академије/високе школе струковних студија | 2854   | 1289  | 1565   | 1777  | 833   | 944    | 1077              | 456   | 621    |
| Приватне високе школе струковних студија          | 245    | 112   | 133    | -     | -     | -      | 245               | 112   | 133    |
| <b>Регион Шумадије и Западне Србије</b>           | 4686   | 1826  | 2860   | 3042  | 1221  | 1821   | 1644              | 605   | 1039   |
| Државни факултети                                 | 2738   | 1043  | 1695   | 2184  | 857   | 1327   | 554               | 186   | 368    |
| Приватни факултети                                | 473    | 194   | 279    | -     | -     | -      | 473               | 194   | 279    |
| Државне академије/високе школе струковних студија | 1310   | 529   | 781    | 858   | 364   | 494    | 452               | 165   | 287    |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <b>СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ<br/>РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА<br/>„МБ“</b> |  |
|--|--|--|

|   |      |      |      |      |      |      |      |     |     |
|---|------|------|------|------|------|------|------|-----|-----|
| Приватне високе школе струковних студија          | 165  | 60   | 105  | -    | -    | -    | 165  | 60  | 105 |
| Регион Јужне и Источне Србије                     | 5007 | 2249 | 2758 | 3590 | 1633 | 1957 | 1417 | 616 | 801 |
| Државни факултети                                 | 3327 | 1401 | 1926 | 2671 | 1164 | 1507 | 656  | 237 | 419 |
| Приватни факултети                                | 56   | 36   | 20   | -    | -    | -    | 56   | 36  | 20  |
| Државне академије/високе школе струковних студија | 1544 | 760  | 784  | 919  | 469  | 450  | 625  | 291 | 334 |
| Приватне високе школе струковних студија          | 80   | 52   | 28   | -    | -    | -    | 80   | 52  | 28  |
| Регион Косово и Метохија                          | ---  | ---  | ---  | ---  | ---  | ---  | ---  | --- | --- |

<sup>1</sup>Републички завод за статистику, Статистика образовања, ISSN 0353-9555.....2025.

У претходној табели приказани су подаци о студентима који су први пут уписали прву годину студија на државним и приватним факултетима и високим школама по регионима, начину финансирања и полу студената.

### 1.3.2. Дипломирани студенти на Универзитетима у Србији у школској 2025. години

У календарској 2024. години у Републици Србији су, на свим високошколским установама и на свим нивоима студија, дипломирала 38 963 студента.

Од укупног броја дипломираних студената, 14 923 или 38,3% су мушкарци, а 24 040 или 61,7% су жене.

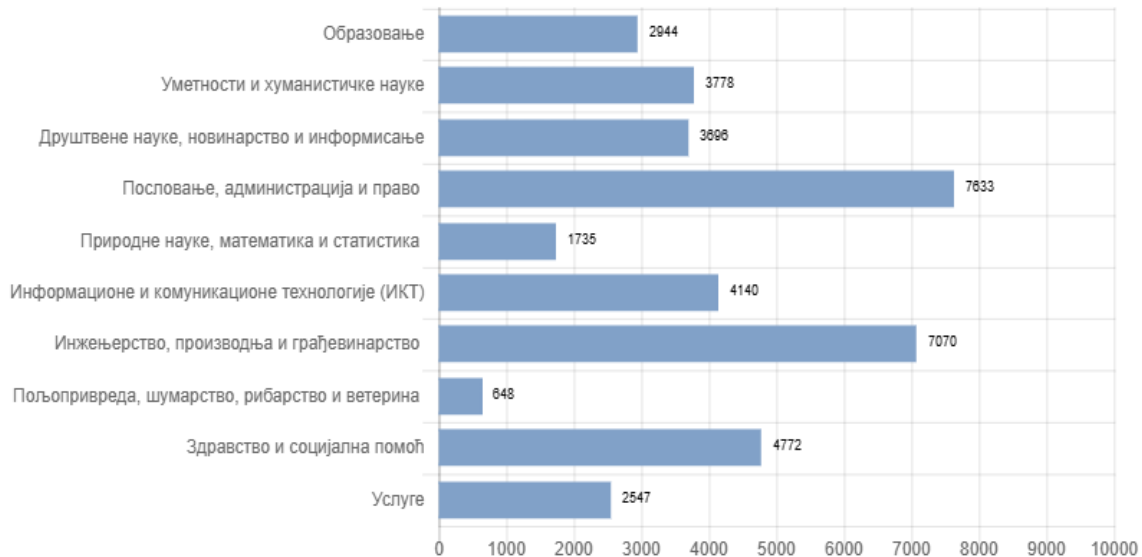
На државним и приватним универзитетима укупно је дипломирао 29 421 студент – од тога је 78,2% или 23 005 студената дипломирало на државним, а 21,8% или 6 416 студената на приватним факултетима.



## СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА „МБ”



Графикон 1. Дипломирани студенти према подручју образовања



Слика 3. Дипломирани студенти у 2024.години

На државним академијама/високим школама струковних студија и приватним високим школама струковних студија дипломирала су 9 542 студента – од тога 82,2% на државним академијама/високим школама, а 17,8% на приватним високим школама.

Посматрано према начину финансирања студија, од укупног броја дипломираних студената 36,7% су корисници буџета, 46,9% су самофинансирајући студенти и 16,4% су на буџету и самофинансирању.

Табела 10. Дипломирани студенти по универзитетима и начину финансирања у 2025

| Универзитети                | Студенти |       |        | Начин финансирања |       |        |                 |       |        |   |       |        |
|-----------------------------|----------|-------|--------|-------------------|-------|--------|-----------------|-------|--------|---|-------|--------|
|                             |          |       |        | буџет             |       |        | самофинансирање |       |        | финансирање из буџета и самофинансирање |       |        |
|                             | свега    | мушко | женско | свега             | мушко | женско | свега           | мушко | женско | свега                                   | мушко | женско |
| <b>Укупно</b>               | 38963    | 14923 | 24040  | 14289             | 5069  | 9220   | 18266           | 7202  | 11064  | 6408                                    | 2652  | 3756   |
| <b>Државни универзитети</b> | 23005    | 8469  | 14536  | 11857             | 4180  | 7677   | 5909            | 2200  | 3709   | 5239                                    | 2089  | 3150   |
| Универзитет у Београду      | 11373    | 4120  | 7253   | 5299              | 1806  | 3493   | 3210            | 1162  | 2048   | 2864                                    | 1152  | 1712   |
| Универзитет уметности       | 626      | 170   | 456    | 376               | 97    | 279    | 138             | 41    | 97     | 112                                     | 32    | 80     |
| Универзитет одбране         | 215      | 130   | 85     | 193               | 115   | 78     | 21              | 15    | 6      | 1                                       | -     | 1      |
| Универзитет у Крагујевцу    | 2348     | 787   | 1561   | 1232              | 417   | 815    | 777             | 252   | 525    | 339                                     | 118   | 221    |
| Универзитет у Нишу          | 2595     | 951   | 1644   | 1329              | 446   | 883    | 659             | 247   | 412    | 607                                     | 258   | 349    |



**СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ  
РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА  
„МБ“**



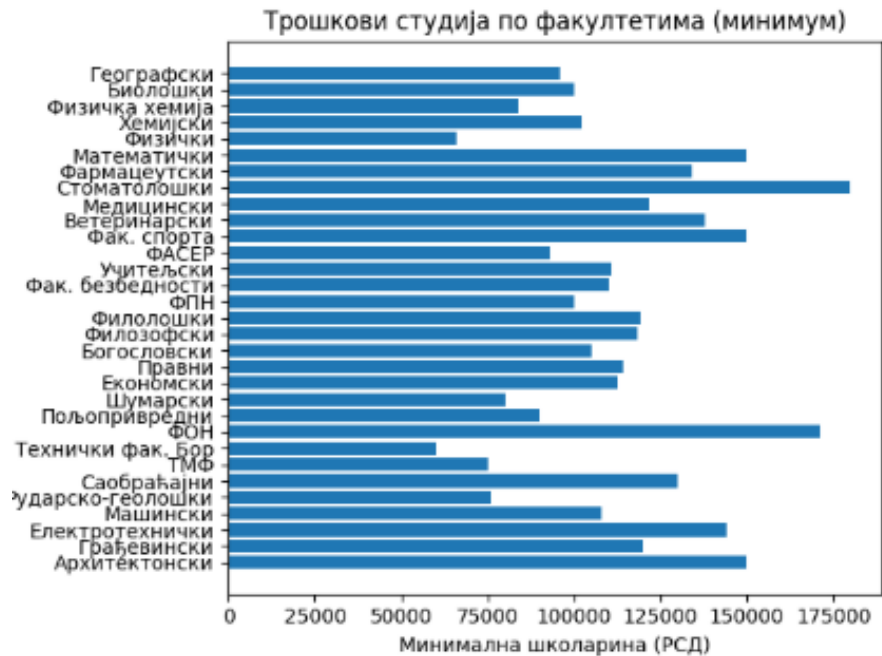
|  |             |             |             |             |            |             |             |             |             |             |            |            |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|
| Универзитет у Новом Саду                                 | 5470        | 2128        | 3342        | 3328        | 1247       | 2081        | 889         | 383         | 506         | 1253        | 498        | 755        |
| Универзитет у Новом Пазару                               | 87          | 33          | 54          | 38          | 14         | 24          | 19          | 9           | 10          | 30          | 10         | 20         |
| Криминалистичко-полицијски универзитет                   | 291         | 150         | 141         | 62          | 38         | 24          | 196         | 91          | 105         | 33          | 21         | 12         |
| <b>Приватни универзитети</b>                             | <b>6416</b> | <b>2729</b> | <b>3687</b> | -           | -          | -           | <b>6416</b> | <b>2729</b> | <b>3687</b> | -           | -          | -          |
| Универзитет „Сингидунум“                                 | 1340        | 509         | 831         | -           | -          | -           | 1340        | 509         | 831         | -           | -          | -          |
| Универзитет „Унион – Никола Тесла“                       | 699         | 388         | 311         | -           | -          | -           | 699         | 388         | 311         | -           | -          | -          |
| Универзитет „Унион“                                      | 527         | 246         | 281         | -           | -          | -           | 527         | 246         | 281         | -           | -          | -          |
| „Алфа БК“ универзитет                                    | 263         | 114         | 149         | -           | -          | -           | 263         | 114         | 149         | -           | -          | -          |
| Универзитет „Метрополитан“                               | 220         | 81          | 139         | -           | -          | -           | 220         | 81          | 139         | -           | -          | -          |
| Универзитет „Едуконс“                                    | 407         | 162         | 245         | -           | -          | -           | 407         | 162         | 245         | -           | -          | -          |
| Универзитет „Привредна академија“                        | 1482        | 591         | 891         | -           | -          | -           | 1482        | 591         | 891         | -           | -          | -          |
| Интернационални универзитет у Новом Пазару               | 126         | 35          | 91          | -           | -          | -           | 126         | 35          | 91          | -           | -          | -          |
| Универзитет „МБ“   | 314         | 175         | 139         | -           | -          | -           | 314         | 175         | 139         | -           | -          | -          |
| Факултети који нису у саставу универзитета               | 1038        | 428         | 610         | -           | -          | -           | 1038        | 428         | 610         | -           | -          | -          |
| <b>Државне академије/високе школе струковних студија</b> | <b>7847</b> | <b>3075</b> | <b>4772</b> | <b>2432</b> | <b>889</b> | <b>1543</b> | <b>4246</b> | <b>1623</b> | <b>2623</b> | <b>1169</b> | <b>563</b> | <b>606</b> |
| <b>Приватне високе школе струковних студија</b>          | <b>1695</b> | <b>650</b>  | <b>1045</b> | -           | -          | -           | <b>1695</b> | <b>650</b>  | <b>1045</b> | -           | -          | -          |

## **Финансирање у области високог образовања у републици Србији у 2025. години**

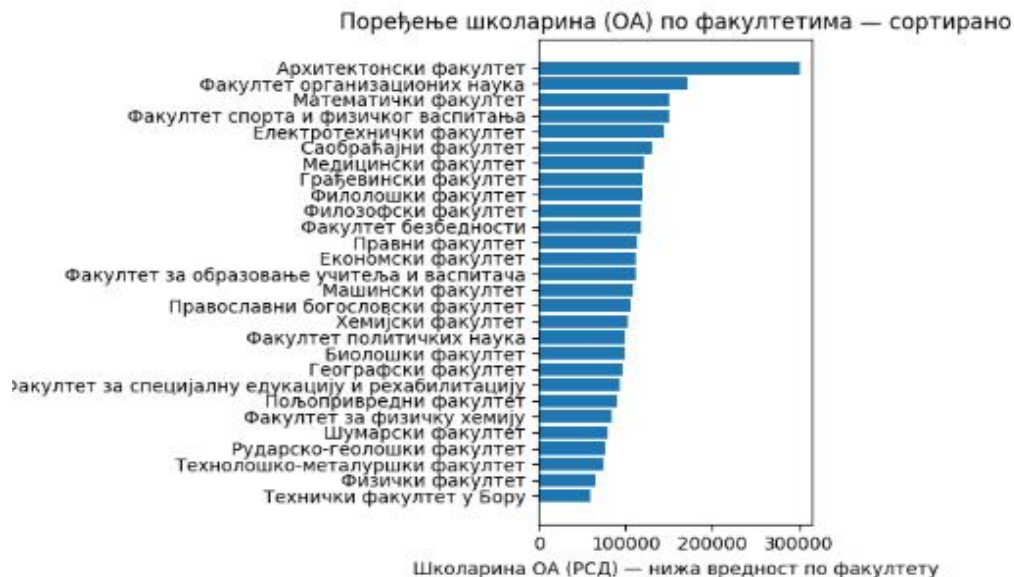
Непоуздане информације о одликама система финансирања високог образовања и научно-истраживачке делатности у Србији указују на сложеност проблематике. Овакво стање онемогућава квалитетну евалуацију постојећих системских решења и имплементацију нових.



## СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА „МБ”



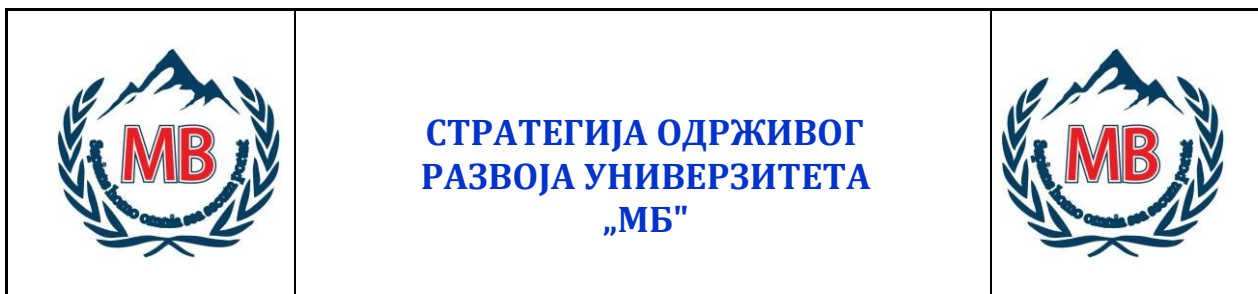
Слика 4. Трошкови студија по факултетима у 2025. години



Слика 5. Поређење трошкова основних академских студија по факултетима у 2025. години

### Кључни закључци:

Најскупље студије (минимум по факултету)



1. Стоматолошки факултет — 180.000 РСД
2. ФОН — 171.000 РСД
3. Архитектонски / Факултет спорта / Математички — 150.000 РСД

Најјефтиније студије

1. Технички факултет у Бору — 60.000 РСД
2. Физички факултет — 66.000 РСД
3. ТМФ / Рударско-геолошки — 75–76.000 РСД

Средњи опсег (≈100–120 хиљ. РСД): Економски, Правни, Филозофски, Филолошки, Медицински, Ветеринарски, Пољопривредни, Биолошки, Географски.

Типичне (просечне / најчешће) школарина за *основне академске (ОА) студије* на Београдском универзитету за 2024/25 (самофинансирајући студенти, држављани РС), укључујући и факултете које сам претходно изоставио са конкретним износима:

У Табели 11. је дат типични износи школарине за ОА програме.

**Табела 11. Трошкови на ОАС По факултетима**

| Факултет                             | Типични износ школарине<br>(РСД/год)                       |
|--------------------------------------|--|
| Архитектонски                        | 300.000  |
| Грађевински                          | 120.000  |
| Електротехнички                      | 144.000–282.000*   |
| Машински                             | 108.000–180.000*   |
| Рударско-геолошки                    | 76.000   |
| Саобраћајни                          | 130.000  |
| Технолошко-металуршки                | 75.000   |
| Пољопривредни                        | 90.000   |
| Шумарски                             | 80.000   |
| Факултет спорта и физичког васпитања | 150.000  |
| Ветеринарски                         | 138.000  |
| Медицински (ОА)                      | 121.600  |
| Хемијски                             | 102.000  |
| Физичка хемија                       | 84.000   |
| Биолошки                             | 100.000  |
| Физички факултет                     | 66.000   |
| Економски факултет                   | 112.479  |
| Правни факултет                      | 114.000  |
| Филозофски факултет                  | 118.548  |
| Филолошки факултет                   | 119.000  |
| Факултет организационих наука (ФОН)  | 171.000  |
| Факултет безбедности                 | 109.900  |
| Учитељски факултет                   | 111.000  |
| ∴ Остали (специјални/уметнички)      | <i>ако постоје — могу проверити по документу на захтев</i> |

\* За факултете који имају више смерова (нпр. Електротехнички: стандардни и софтверски, Машински: ИТ-смер) навео сам распон ако постоји.



**Најјефтиније ОА студије:**

1. Физички факултет — 66.000
2. Технолошко-металуршки факултет — 75.000
3. Рударско-геолошки факултет — 76.000

**Најскупље ОА студије:**

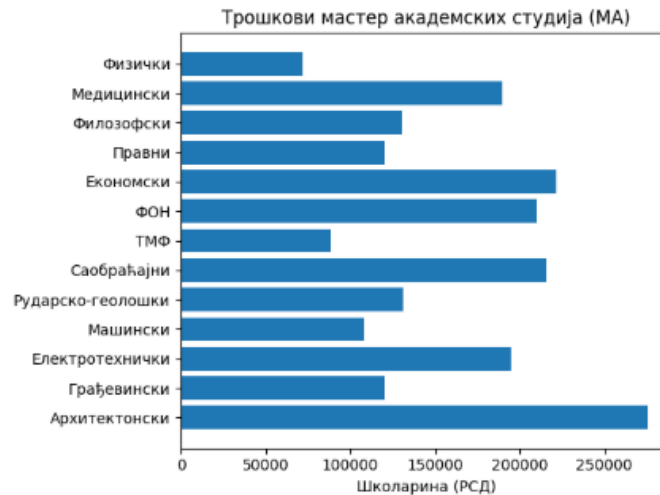
1. Архитектонски факултет — 300.000
2. Електротехнички факултет (софтверско) — 282.000
3. ФОН — 171.000

**Табела 12.** Мастер академске студије (ма)

| Факултет                 | Школарина МА (РСД / год)                        |
|--------------------------|---|
| Архитектонски            | 276.000 – 300.000                               |
| Грађевински              | 120.000   |
| Електротехнички          | 195.000 – 246.000 <i>(енг. програми и више)</i> |
| Машински                 | 108.000 – 180.000                               |
| Рударско-геолошки        | 131.000   |
| Саобраћајни              | 216.000   |
| Технолошко-металуршки    | 88.500  |
| Технички факултет у Бору | 80.000  |
| ФОН                      | 210.000   |
| Пољопривредни            | 106.000   |
| Шумарски                 | 135.000   |
| Економски                | 221.696 <i>(енг. програми 4.000 €)</i>          |
| Правни                   | 120.000 – 160.000                               |
| Православни богословски  | 105.000   |
| Филозофски               | 130.720 <i>(енг. поједини 218.544)</i>          |
| Филолошки                | 125.000 – 150.000                               |
| ФПН                      | 124.000 <i>(неки регионални/енг. виши)</i>      |
| Факултет безбедности     | 109.900   |
| Учитељски                | 144.000   |
| ФАСЕР                    | 123.000   |
| Факултет спорта          | 150.000   |
| Ветеринарски             | 138.000 – 210.000                               |
| Медицински               | 170.000 – 270.000                               |
| Стоматолошки             | — <i>(МА нема; интегрисане)</i>                 |
| Фармацеутски             | 134.000 – 240.000                               |
| Математички              | 174.000 – 270.000                               |
| Физички                  | 72.000  |
| Хемијски                 | 150.000   |
| Физичка хемија           | 84.000  |
| Биолошки                 | 100.000   |
| Географски               | 70.000 – 105.000                                |



## СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА „МБ”



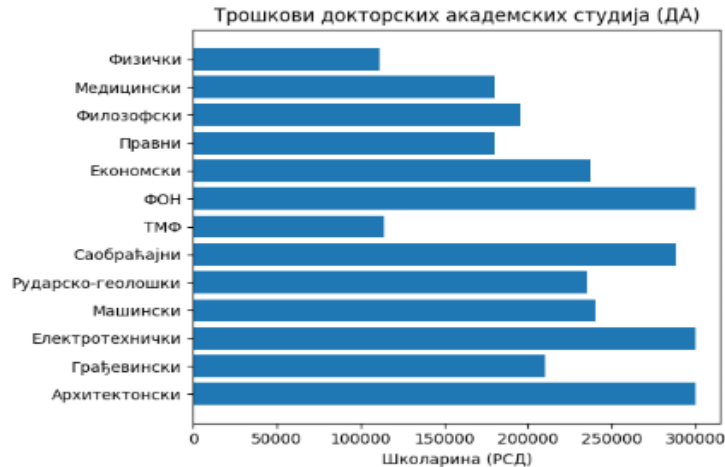
Слика 6. Трошкови мастер академских студија

Табела 13. Докторске академске студије (да)

| Факултет                 | Школарица ДА (РСД / год)   |
|--------------------------|----------------------------|
| Архитектонски            | 300.000                    |
| Грађевински              | 210.000                    |
| Електротехнички          | 300.000 (енг. до 10.000 €) |
| Машински                 | 2.400 € (по уговору)       |
| Рударско-геолошки        | 235.000                    |
| Саобраћајни              | 288.000                    |
| Технолошко-металуршки    | 114.000 (енг. до 10.000 €) |
| Технички факултет у Бору | 160.000                    |
| ФОН                      | 300.000                    |
| Пољопривредни            | 150.000                    |
| Шумарски                 | 200.000                    |
| Економски                | 237.360                    |
| Правни                   | 180.000                    |
| Православни богословски  | 133.800                    |
| Филозофски               | 195.800                    |
| Филолошки                | 190.000                    |
| ФПН                      | 165.000                    |
| Факултет безбедности     | 175.300                    |
| Учитељски                | 216.000                    |
| ФАСЕР                    | 159.000                    |
| Факултет спорта          | 250.000                    |
| Ветеринарски             | 210.000                    |
| Медицински               | 180.000                    |
| Стоматолошки             | 220.000                    |
| Фармацеутски             | 175.000                    |
| Математички              | 198.000 – 210.000          |
| Физички                  | 111.000                    |
| Хемијски                 | 204.000                    |
| Физичка хемија           | 111.600                    |
| Биолошки                 | 120.000                    |
| Географски               | 125.000                    |



## СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА „МБ“



Слика 7. Трошкови докторских академских студија

### Листа факултета на Универзитету у Београду и висина школарине у 2024/2025. години.

У ову анализу нисмо узели у обзир студијске програме појединих факултета на енглеском језику, који су значајно скупљи од студија на српском језику.

Листа факултета на Универзитету у Београду и висина школарине  
У ову анализу нисмо узели у обзир студијске програме појединих факултета на енглеском језику, који су значајно скупљи од студија на српском језику.

1. Архитектонски факултет планира упис *око 61 студента* на основне академске студије. Цена школарине за ОАС је 300.000 динара.
2. Грађевински факултет планира упис *око 61 студента* на ОАС (заједно програме као Грађевинарство, Геодезија, Геоинформатика). Цена школарине за ОАС је 120.000 динара.
3. Електротехнички факултет планира упис *око 44 студента* на ОАС (различити програми). Типична школарина за ОАС је 144.000 динара.
4. Машински факултет планира упис *око 18 студената* на ОАС (најчешћи програм „Машинско инжењерство“ и ИТ програм). Типична школарина за ОАС је 108.000 динара.
5. Рударско-геолошки факултет планира упис *око 59 студената* на ОАС. Цена школарине за ОАС је 76.000 динара.
6. Саобраћајни факултет планира упис *око 35 студената* на ОАС. Типична школарина за ОАС је 130.000 динара.
7. Технолошко-металуршки факултет планира упис *око 29 студената* на ОАС. Типична школарина за ОАС је 75.000 динара.
8. Технички факултет у Бору планира упис *око 37 студената* на ОАС. Типична школарина за ОАС је 60.000 динара.
9. Пољопривредни факултет планира упис *око 113 студената* на ОАС. Цена школарине за ОАС је 90.000 динара.
10. Шумарски факултет планира упис *око 54 студената* на ОАС. Типична школарина је 80.000 динара.



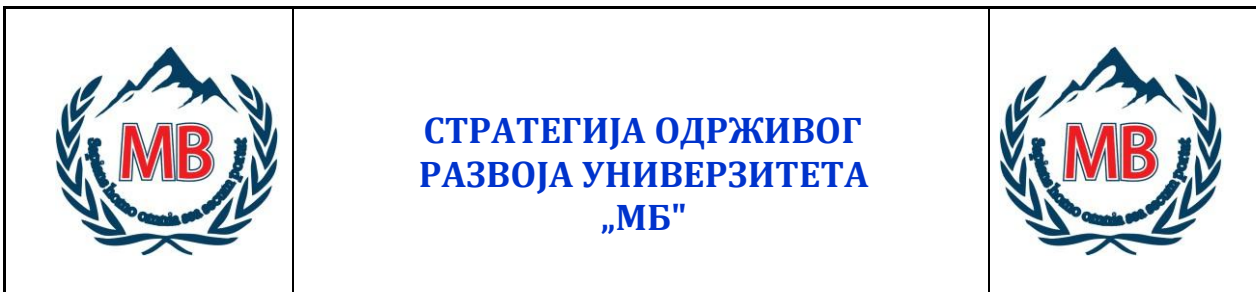
11. Економски факултет планира упис *око 411 студената* на ОАС. Типична школарина је 112.479 динара.
12. Правни факултет планира упис *око 231 студента* на ОАС. Типична школарина је 114.000 динара.
13. Православни богословски факултет планира упис (укупно) *око 75 студената* на ОАС. Типична школарина је 105.000 динара.
14. Филозофски факултет планира упис *око 213 студената* на ОАС. Типична школарина је 118.548 динара.
15. Филолошки факултет планира упис *око 256 студената* на ОАС. Типична школарина је 119.000 динара.
16. Факултет организационих наука (ФОН) — уписне квоте нису конкретно наведене у овом документу, али типична школарина за ОАС је 171.000 динара (према званичном ценовнику).
17. Факултет спорта и физичког васпитања — план уписа и типична школарина за ОАС (око 150.000 динара).
18. Факултет за специјалну едукацију и рехабилитацију (ФАСЕР) — уписни подаци по програмима указују на места, а типична школарина је 93.000 динара за ОАС.
19. Учитељски факултет — уписне квоте су објављене, а типична школарина за ОАС је 111.000 динара.
20. Медицински факултет — упис на ОАС (нпр. сестринство) је планиран, а типична школарина је 121.600 динара.
21. Ветеринарски факултет — упис интегрисаних основних академских студија; типична школарина је 138.000 динара.
22. Стоматолошки факултет — упис интегрисаних академских студија, типична школарина је 180.000 динара за ОАС.

### **1.3.4 Остала анализа окружења**

Министарство просвете и образовања Републике Србије има намеру да у наредном периоду успостави ред у области високог образовања. Министарство ће извршити контролу рада како јавних тако и приватних високошколских установа и спремно је да одузме лиценцу установама које не испуњавају услове за рад, а све у циљу изједначавања статуса јавних и приватних високошколских установа, односно у циљу „разбијања“ стереотипа о приватним високошколским установама.

У Србији делују организације које дају подршку високом образовању. Њихова подршка огледа се у давању стипендија студентима сва три циклуса студија за њихово образовање у земљи, као и за њихово школовање и истраживачки рад у иностранству, а такође и у финансирању разних научноистраживачких пројеката и подршци реформе високог образовања у Републици Србији. Високошколске установе са седиштем у у Републици Србији успостављају наставну и истраживачку сарадњу са другим високошколским установама у земљи и иностранству.

Један од главних фактора при опредељивању потенцијалних студената за упис на



високошколске установе јесу економске природе. Трошкови студирања (школарина, стан, храна, књиге, пријава испита) по једној години студија крећу се од 400 еура (за студенте који студирају у месту у којем живе, којима држава плаћа школовање, који живе и хране се код родитеља) до 6.000 еура (за студенте који не студирају у месту пребивалишта, који студирају на приватним факултетима и немају стипендија и који плаћају стан или дом и хране се сами), што значи да се трошкови студирања крећу у распону од једне до дванаест просечних нето плата у у Републици Србији.

Евидентно је смањење броја ученика у завршним разредима средњих школа уз истовремено повећање броја ученика завршних разреда средњих школа који се одлучују на наставак школовања, односно за стицање високог образовања, као и све веће повећање студената који се уписују на студије другог циклуса.

## **II. АНАЛИЗА ПРОФИЛА УНИВЕРЗИТЕТА**

### **2.1. Локација Универзитета**

Седиште Универзитета је у Београду, Проте Матеје 21, Република Србија. Наставни рад Универзитета реализује се у Београду, Младеновцу и Нишу.

Београд је главни град Републике Србије. Као град који се налази на раскрсници путева, географски је врло привлачан, с обзиром да представља тачку пресецања три различите културе. Такође је интересантан због своје локације и по просперитету, с обзиром да се налази у регији која је отворена за све видове сарадње.

Ниш је Универзитетски центар. Својом позицијом пружа популацији урбане и многобројне могућности студирања по захтевним европским и светским стандардима.

### **2.2. Правна акта Универзитета**

Статут Статут је основни општи акт Универзитета. Статутом Универзитета се, у складу са законом, уређују: организација, делатности и пословање Универзитета, статус организационих јединица у његовом саставу, састав, надлежност и начин одлучивања универзитетских органа и тела, установљавање и извођење универзитетских студија, статус наставника, сарадника и другог универзитетског особља, статус студената, научно и развојно истраживање, као и друга питања од значаја за Универзитет.

Општи акти који проистичу из закона и Статута:

#### **Према Закону:**

1. Статути факултета/академије
2. Правилник о студирању
3. Правилник о упису студената на студије 1. степена
4. Правилник о упису студената на студије 2. степена
5. Правилник о упису студената на студије 3. степена
6. Правилник о полагању испита и оцењивању



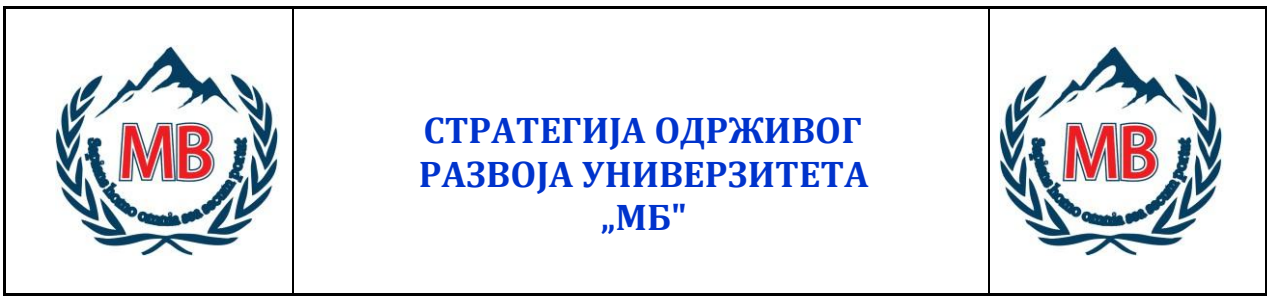
**СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ  
РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА  
„МБ”**



7. Правилник о припреми и одбрани завршног рада на студијама 1. степену
8. Правилник о припреми и одбрани завршног рада на студијама 2. степену
9. Правилник о пријави, изради и одбрани докторске дисертације
10. Правилник о унутрашњој организацији и систематизацији радних места
11. Критеријуми за утврђивање ЕЦТС по предметима
12. Процедура за комисијско полагање испита
13. Правилник о коришћењу права на интелектуалну својину
14. Правилник о избору академског особља
15. Правилник о додељивању почасног звања професор емеритус
16. Правилник о додељивању звања почасни доктор наука
17. Процедура за одобрење мировања права и обавеза и плаћено одсуство
18. Процедура за давање сагласности за ангажовање на другој високошколској установи
19. Правилник о повредама обавеза студената, дисциплинским органима и дисциплинском поступку
20. Правилник о избору чланова студентског представничког тела
21. Правилник о признавању стране дипломе
22. Правилник о расподели прихода Универзитета
23. Процедура за предлагање нових студијских програма
24. Процедура избора чланова органа Универзитета и факултета/академија из реда студената према Статуту
25. Пословникораду Савета
26. Пословник о раду Сената
27. Правилник о раду Центра за научна истраживања
28. Правилник о раду Центра за развој каријере и подршку студентима
29. Правилник о раду Центра за међународну сарадњу и алумни организацију
30. Правилник о издавачкој делатности
31. Правилник о раду Одбора за професионалну етику
32. Кодекс професионалне етике
33. Поступак преласка студената са других високошколских установа

**Поред тога, Универзитет има и друга акта која допринесе квалитету наставног процеса и унапређењу Универзитета:**

34. Упутство за израду семинарског рада
35. Упутство за израду завршног рада на 1. Степену студија
36. Упутство за израду завршног рада на 2. Степену студија
37. Упутство за пријаву, израду и одбрану докторске дисертације
38. Политика осигурања квалитета.
39. Стратегија осигурања квалитета
40. Правилник осигурања квалитета
41. Стандарди за самовредновање и оцењивање квалитета
42. Процедура за спровођење самовредновања и оцењивање квалитета



#### 43. Различите процедуре за обезбеђење квалитета и самовредновања

Одређени акти су донесени у претходном периоду, док би се на изради релевантних правилника и процедура требало ангажовати у наредном периоду.

### 2.3. Организациона структура Универзитета

Универзитет је приватна високошколска установа која се бави наставним и истраживачким радом, која пружа високо образовање у сва три циклуса студија. У том смислу, као таква установа, организована је и послује на специфичан начин који је дефинисан Законом о високом образовању, где се циљеви остварују кроз конкретне кораке везане за:

- квалитет понуде (наставе; опремљености учионица, лабораторија, просторија за студенте за ваннаставне активности; стручног кадра, те осталих запослених),
- квалитет услуга (начин организовања наставе - кроз предавања, пројекте, вјежбе; односа професора и запослених према студентима, те задовољства запослених на Универзитету и њихов однос према послу)
- примерен начин мотивисања/санкционисања наставника и администрације на одговоран и квалитетан рад.

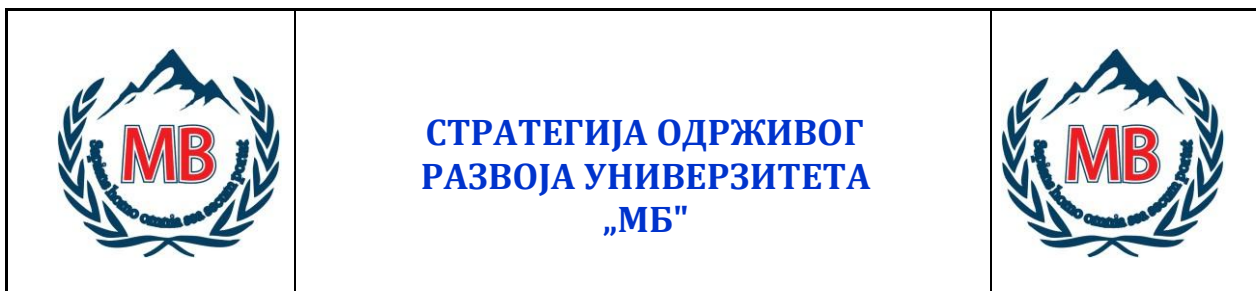
Сви ови фактори битно утичу на реализацију афирмације и успешног пословања Универзитета, и организациона структура Универзитета, као таква, мора да се поштује и уважава.

Органи Универзитета су:

1. Савет (у даљем тексту: Савет), орган управљања;
2. Сенат (у даљем тексту: Сенат), стручни орган;
3. Председник (у даљем тексту: Председник), и Ректор (у даљем тексту: Ректор), органи руковођења.

Управу Универзитета чине: председник, ректор, проректори, декани и генерални секретар. Унутрашње организационе јединице Универзитета су факултети који остварују академске студијске програме и развијају научно-истраживачки, стручни и уметнички рад у једној или више области (по броју студијских програма које реализују):

- 1) Високошколске јединице са статусом правног лица:
  1. Пословни и правни факултет, Краља Петра I, бр. 372, Београд-Младеновац.
  2. Акедимаја класичног сликарства, Теодора Драјзера 27. Београд.
- 2) Високошколске јединице без статуса правног лица:
  - Департман за последипломске студије;
  - Центар за научна истраживања Универзитета.
- 3) Организационе јединице без статуса правног лица:
  - Кабинет председника Универзитета;
  - Ректорат;
  - Секретаријат Универзитета,



- Центар за унапређење квалитета,
- Центар за реализацију наставе и студентска питања,
- Центар за међународну сарадњу универзитета,
- Центар за развој каријере студената, истраживача и за подршку студентима,
- Издавачка јединица Универзитета,
- Универзитетска библиотека.
- Јединствени универзитетски научно-наставни информациони систем (ЈУНИС).

## 2.4. Људски ресурс

Универзитет МБ има обезбеђен наставни кадар који испуњава услове у одговарајућа звања ускладу са Правилником о минималним условима за избор наставника који је донео Национални савет за високо образовање. Сви наставници и сарадници имају важећи избор у наставно звање на Универзитету „МБ“. Факултети имају укупно наставника и сарадника: **Пословни и правни факултет**

*Табела 14. Списак свих акредитованих студијских програма са акредитованим бројем студената*

| Р.бр.                                  | Ознака | Назив програма                        | Поље                         | Укупан број студената |
|--|--------|---------------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| <b>Основне академске студије (ОАС)</b> |        |                                       |                              |                       |
| 1                                      | OBN    | ОАС Менаџмент у безбедности           | Друштвено-хуманистичке науке | 140                   |
| 2                                      | OIT    | ОАС Информационе технологије          | Техничко-технолошке науке    | 120                   |
| 3                                      | OMO    | ОАС Пословни менаџмент                | Друштвено-хуманистичке науке | 360                   |
| 4                                      | OMB    | ОАС Менаџмент у безбедности           | Друштвено-хуманистичке науке | 200                   |
| 5                                      | OMN    | ОАС Пословни менаџмент                | Друштвено-хуманистичке науке | 140                   |
| 6                                      | OMS    | ОАС Менаџмент у спорту                | Друштвено-хуманистичке науке | 120                   |
| 7                                      | OPN    | ОАС Право                             | Друштвено-хуманистичке науке | 140                   |
| 8                                      | OPP    | Оас Право                             | Друштвено-хуманистичке науке | 300                   |
| 9                                      | PSE    | ОАС Пословна економија                | Друштвено-хуманистичке науке | 240                   |
| Укупан број студената                  |        |                                       |                              | 1760                  |
| <b>Мастер академске студије (МАС)</b>  |        |                                       |                              |                       |
| 10                                     | ME0    | МАС Индустриско економски менаџмент   | Друштвено-хуманистичке науке | 50                    |
| 11                                     | MEK    | МАС Економија                         | Друштвено-хуманистичке науке | 50                    |
| 12                                     | MIT    | МАС Информационе технологије          | Техничко-технолошке науке    | 30                    |
| 13                                     | MMB    | МАС Менаџмент у безбедности           | Друштвено-хуманистичке науке | 50                    |
| 14                                     | MPP    | МАС Пословно право                    | Друштвено-хуманистичке науке | 50                    |
| Укупан број студената                  |        |                                       |                              | 230                   |
| <b>Докторске студије (ДАС)</b>         |        |                                       |                              |                       |
| 15                                     | DIO    | ДАС Напредне информационе технологије | Техничко-технолошке науке    | 15                    |
| 16                                     | DM0    | ДАС Пословни менаџмент                | Друштвено-хуманистичке науке | 24                    |
| 17                                     | DP0    | ДАС Јавно право                       | Друштвено-хуманистичке науке | 15                    |
| Укупан број студената                  |        |                                       |                              | 54                    |
| Укупан број студената                  |        |                                       |                              | 2044                  |



## Пословни и правни факултет

Табела 15. Оптерећење наставника и сарадника на нивоу обухвата акредитације - према НАТ 2019

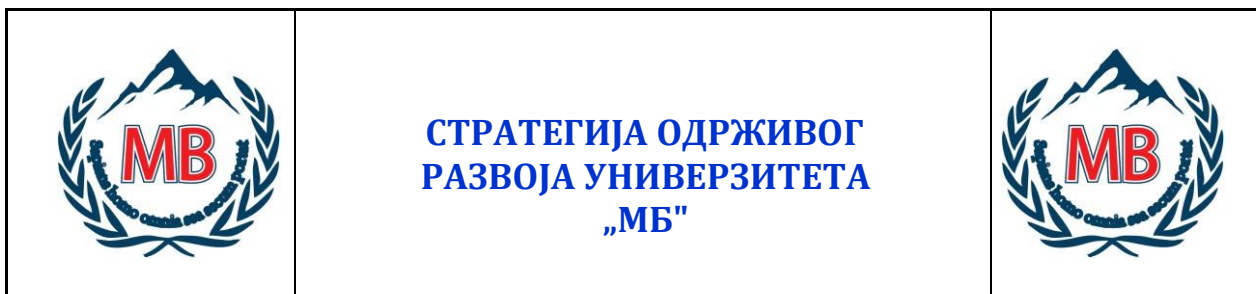
| Наставници                                |      |                        |                     |        |                                     |      |
|---|------|------------------------|---------------------|--------|-------------------------------------|------|
| Категорија наставника                     | Број | Часова активне наставе |                     |        | Процент часова који држе у установи |      |
|   |      | У установи             | У другим установама | Укупно |                                     |      |
| Са пуним радним временом                  | 85   | 629,80                 | 1,50                | 631,30 | 95,4762 %                           |      |
| Са непуним радним временом                | 4    | 3,63                   | 0,00                | 3,63   | 0,5499 %                            |      |
| У допунском раду                          | 16   | 26,21                  | 15,25               | 41,46  | 3,9739 %                            |      |
| Укупно                                    | 105  | 659,64                 | 16,75               | 676,39 |                                     |      |
| Просечно оптерећење наставника у установи |      | 659,64                 | /                   | 105    | =                                   | 6,28 |

| Сарадници                                |      |                        |                     |        |                                     |       |
|--|------|------------------------|---------------------|--------|-------------------------------------|-------|
| Категорија сарадника                     | Број | Часова активне наставе |                     |        | Процент часова који држе у установи |       |
|  |      | У установи             | У другим установама | Укупно |                                     |       |
| Са пуним радним временом                 | 20   | 240,75                 | 0,00                | 240,75 | 96,3964 %                           |       |
| Са непуним радним временом               | 0    | 0,00                   | 0,00                | 0,00   | 0,0000 %                            |       |
| У допунском раду                         | 2    | 9,00                   | 0,00                | 9,00   | 3,6036 %                            |       |
| Укупно                                   | 22   | 249,75                 | 0,00                | 249,75 |                                     |       |
| Просечно оптерећење сарадника у установи |      | 249,75                 | /                   | 22     | =                                   | 11,35 |

## Академија класичног сликарства

Табела 16. Списак свих акредитованих студијских програма са акредитованим бројем студената

| Р.бр.                                  | Ознака | Назив програма          | Поље     | Укупан број студената |
|--|--------|-------------------------|----------|-----------------------|
| <b>Основне академске студије (ОАС)</b> |        |                         |          |                       |
| 1                                      | OAS    | ОАС Класично сликарство | Уметност | 60                    |
|  |        |                         |          | Укупан број студената |
|  |        |                         |          | 60                    |
| <b>Мастер академске студије (МАС)</b>  |        |                         |          |                       |
| 2                                      | MAS    | МАС Класично сликарство | Уметност | 40                    |
|  |        |                         |          | Укупан број студената |
|  |        |                         |          | 40                    |
| <b>Докторске студије (ДАС)</b>         |        |                         |          |                       |
| 3                                      | DAS    | ДАС Класично сликарство | Уметност | 9                     |
|  |        |                         |          | Укупан број студената |
|  |        |                         |          | 9                     |
|  |        |                         |          | Укупан број студената |
|  |        |                         |          | 109                   |



## Академија класичног сликарства

Табела 17. Оптерећење наставника и сарадника на нивоу обухвата акредитације - према НАТ

| Наставници                                |      |                        |                     |        |                                     |      |
|---|------|------------------------|---------------------|--------|-------------------------------------|------|
| Категорија наставника                     | Број | Часова активне наставе |                     |        | Процент часова који држе у установи |      |
|   |      | У установи             | У другим установама | Укупно |                                     |      |
| Са пуним радним временом                  | 21   | 91,49                  | 3,50                | 94,99  | 89,1515 %                           |      |
| Са непуним радним временом                | 0    | 0,00                   | 0,00                | 0,00   | 0,0000 %                            |      |
| У допунском раду                          | 4    | 11,13                  | 7,00                | 18,13  | 10,8485 %                           |      |
| Укупно                                    | 25   | 102,63                 | 10,50               | 113,13 |                                     |      |
| Просечно оптерећење наставника у установи |      | 102,63                 | /                   | 25     | =                                   | 4,11 |

| Сарадници                                |      |                        |                     |        |                                     |      |
|--|------|------------------------|---------------------|--------|-------------------------------------|------|
| Категорија сарадника                     | Број | Часова активне наставе |                     |        | Процент часова који држе у установи |      |
|  |      | У установи             | У другим установама | Укупно |                                     |      |
| Са пуним радним временом                 | 2    | 19,25                  | 0,00                | 19,25  | 100,0000 %                          |      |
| Са непуним радним временом               | 0    | 0,00                   | 0,00                | 0,00   | 0,0000 %                            |      |
| У допунском раду                         | 0    | 0,00                   | 0,00                | 0,00   | 0,0000 %                            |      |
| Укупно                                   | 2    | 19,25                  | 0,00                | 19,25  |                                     |      |
| Просечно оптерећење сарадника у установи |      | 19,25                  | /                   | 2      | =                                   | 9,62 |

За реализацију студијских програма обезбеђен је наставни кадар који има важећи избор у наставно звање и више од годину дана радног искуства у извођењу наставе. Број наставника на нивоу Факултета и за ниво обухвата акредитације дати су у Извештају софтвера НАТ 2019.

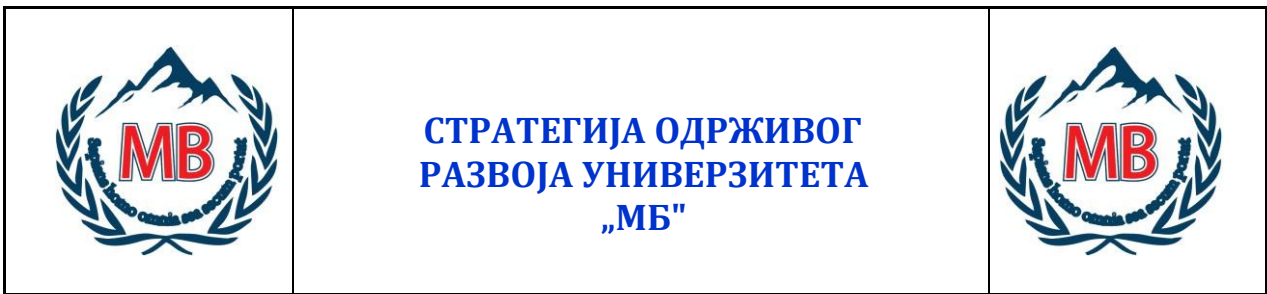
Факултет има укупно 105 наставника, од чега је 85 (81%) с пуним радним временом, четири са делом радног времена од 10%, 40% и 50% и 16 са допунским радом од 30%.

На студијским програмима ангажовано је 17 наставника, и то 12 (71%) са пуним радним временом и 5 на допунском раду до 29%. (Електронски извештај НАТ 2019).

Сви ангажовани наставници су оптерећени испод дозвољеног фонда од 180 часова активне наставе годишње, односно просечно 6,28 часова недељно на ППФ и 6.80 на МАС Информационе технологије и имају све неопходне услове за научноистраживачки и професионални рад и развој.

Факултет има четори наставника са непуним радним временом, са којим је закључио уговор о раду и они остварују активну наставу сразмерно проценту ангажовања од прописаног максимума 12 часова.

Научне и стручне квалификације наставног особља одговарају образовно-научној области и нивоу њихових задужења. Наставници имају најмање пет референци из уже научне области из које изводе наставу на студијском програму



Од 22 сарадника ангажованих на Пословном и правном факултету (оптерећење 11,35 часова) 20 је у сталном радном односу (100%) и реализују 96,40% наставе, 2 сарадника у радном односу од 30% и реализују 2,60% наставе.

Њихово укупно ангажовање је 11,35 часа и не прелази 16 часова активне наставе недељно. Број сарадника на нивоу обухвата акредитације дати су у Извештају софтвера НАТ 2019.

Због квалитета наставе на студијском програму МАС и ДАС за реализацију вежби су планирани млађи наставници изборног звања доцент.

Носиоци предмета запослени на Факултету су одговорни за обезбеђење квалитета наставе коју реализују наставници ван радног односа.

Подаци о наставницима и сарадницима (радна биографија, избори у звања, референце) су доступни јавности на сајту Универзитета МБ и Пословног и правног факултета:

Факултет има прибављену сагласности за рад наставног особља ангажованог по основама допунског рада и Изјаву наставника/сарадника да је сагласан са подацима наведеним у сагласности. Сва оптерећења наставног особља наведеног у сагласности уписана су у колонама електронског формулара и не прелазе оптерећење од 12 часова активне наставе недељно.

Академија класичног сликарства (АКС) има обезбеђен наставни кадар који испуњава услове и одговарајућа звања ускладу са Правилником о минималним условима за избор наставника који је донео Национални савет за високо образовање.

Сви наставници и сарадници имају важећи избор у наставно звање на Универзитет МБ са више од годину дана радног искуства у извођењу наставе. Види више: Правилник о критеријумима за избор у звање наставника на УМБ. Правилник о начину и поступку стицања звања и заснивању радног односа на УМБ

Број наставника на нивоу Академија класичног сликарства и за ниво обухвата акредитације, као и остали подаци дати су у Извештају софтвера НАТ 2019.

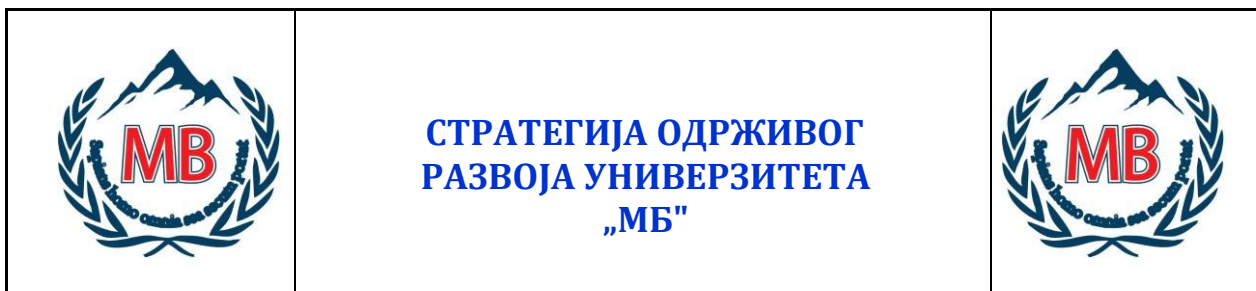
**Табела 18. Број наставника на нивоу обухвата акредитације на АКС**

| Категорија наставника                               | Број наставника |
|---|-----------------|
| Наставници са пуним радним временом                 | 21              |
| Преостали наставници (рад са делом радног времена): | -               |
| Преостали наставници (рад по уговору):              | 4               |
| Укупно наставника                                   | 25              |

Од 25 наставника на АКС је ангажовано 21 наставника са пуним радним временом односно 89,15 % процента часова који држе у установи и 4 са допунским радом од 30%.

Укупан број наставника је довољан да покрије укупан број часова наставе на студијском програму, тако да наставници остварују испод максимално доозвољеног од 180 часова активне наставе (предавања, консултације, вежбе, практичан рад и теренски рад) годишње, односно до 6 часова недељно са толеранцијом од 20%.

Од 25 наставника са Академије класичног сликарства Универзитета МБ на студијском програму МАС Класично сликарство је ангажовано 25 наставника. Од 25 наставника са Академије класичног сликарства (АКС) је 15 који реализују 90,14 % од укупног наставног фионда. (Електронски извештај НАТ 2019. Два наставника је на ангажовано на допунском раду до 30%.



**Табела 19. Број наставника**

| Категорија наставника                               | Број наставника |
|---|-----------------|
| Наставници са пуним радним временом                 | 15              |
| Преостали наставници (рад са делом радног времена): | -               |
| Преостали наставници (рад по уговору):              | 2               |
| <b>Укупно наставника</b>                            | <b>17</b>       |

Наставник са непуним радним временом, који већи део радног времена остварује ван високог образовања, односно наставник ангажован по уговору о допунском раду, може недељно да остварује активну наставу у предметној установи максимално 4 часа недељно. Ако наставник држи вежбе, рачуна се да два часа вежби одговарају једном часу предавања, осим у пољу уметности. Предмет на студијама на даљину оптерећује наставника/сарадника са 50% оптерећења које би имао за студије на класичан начин.

Од укупног броја часова активне наставе предавања на студијском програму најмање 70% изводе наставници у радном односу са пуним радним временом, а за студијске програме у пољу уметности тај број не може бити мањи од 50%. Најмање 80% укупног броја наставника у радном односу са пуним радним временом мора имати наставна звања у следећим категоријама: доцент, ванредни професор и редовни професор и наставник страног језика. Наставници у звању доцента, ванредног и редовног професора могу да изводе наставу на свим врстама студија. Студијски програм је формално и структурно усклађен са утврђеним предметно специфичним стандардима за акредитацију и у том смислу обезбеђен је одговарајући високо компетентан кадар за извођење теоријске наставе, вежби и за одлично организовану редовну студентску праксу.

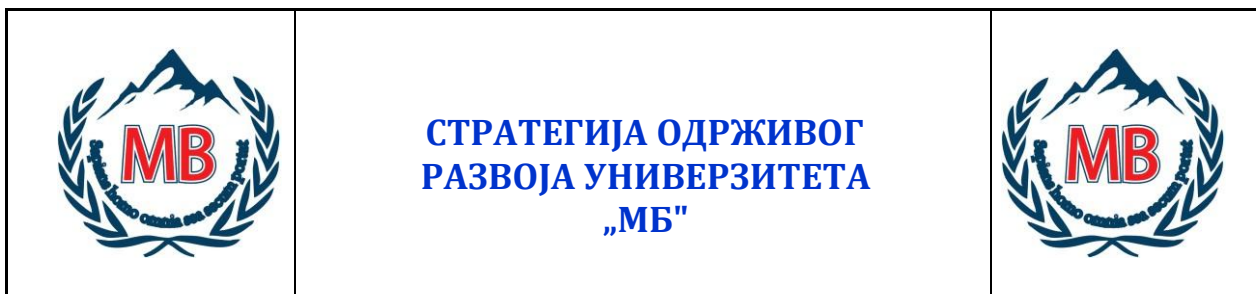
На АКС гостујући професор, из друге самосталне високошколске установе, који учествује у реализацији студијског програма се рачуна као наставник у допунском радном односу.

Наставници у радном односу са пуним радним временом изводе 92,67 % (по стандарду најмање 50% предавања из предмета који припадају следећим кључним категоријама: научно и стручно-апликативним на основним и мастер академским студијама). Подаци о наставницима и сарадницима (радна биографија, избори у звања, референце) су доступни јавности.

Научне, уметничке и стручне квалификације наставног особља одговарају образовно-научној, односно образовно-уметничкој области и нивоу њихових задужења. Наставници имају најмање пет референци из уже научне, уметничке, односно стручне области из које изводи наставу на студијском програму.

АКС има обезбеђен довољан број од 2 сарадника и асистената у настави. Ангажовани број од 2 сарадника покрива укупан број часова наставе на студијским програмима. Сви сарадници остварују просечно мање од 300 часова активне наставе годишње, односно просечно 10 часова активне наставе недељно на АКС са 20% толеранције. Из наведених података видљиво је да је АКС обезбедио довољан број асистената за квалитетно извођење студијских програма и стално подмлађивање наставничког кадра. Број сарадника на нивоу обухвата акредитације, као и остали подаци на нивоу АКС дати су у Извештају софтвера НАТ 2019.

На овом СП Класично сликарство је ангажовано 2 сарадника са пуним радним временом.



**Табела 20.**

| Категорија сарадника   | Број сарадника |
|--|----------------|
| Сарадници са пуним радним временом                                 | 2              |
| Преостали сарадници (рад са делом радног времена, рад по уговору): | 0              |
| Укупно сарадника   | 2              |

Ангажовање по сараднику не може бити веће од 16 часова активне наставе недељно на свим високошколским установама у Србији.

Звања сарадника су: сарадник у настави, асистент и асистент са докторатом. Сарадник у настави на студијама првог степена академских студија може бити студент мастер академских студија или специјалистичких академских студија, који је завршио студије првог степена са просечном оценом најмање осам (8).

Асистент из уметничког поља може бити лице које има академски назив магистра уметности и има уметничка дела која показују смисао за самостално уметничко стваралаштво, уколико у уметничкој области за коју се бира нису предвиђене докторске студије.

Асистент из уметничког поља може бити лице које је завршило академске студије првог степена и има уметничка дела која показују смисао за самостално уметничко стваралаштво, уколико у уметничкој области за коју се бира нису предвиђене мастер академске, односно докторске студије.

Асистент са докторатом је лице које је стекло научни назив доктора наука, односно уметнички назив доктора уметности.

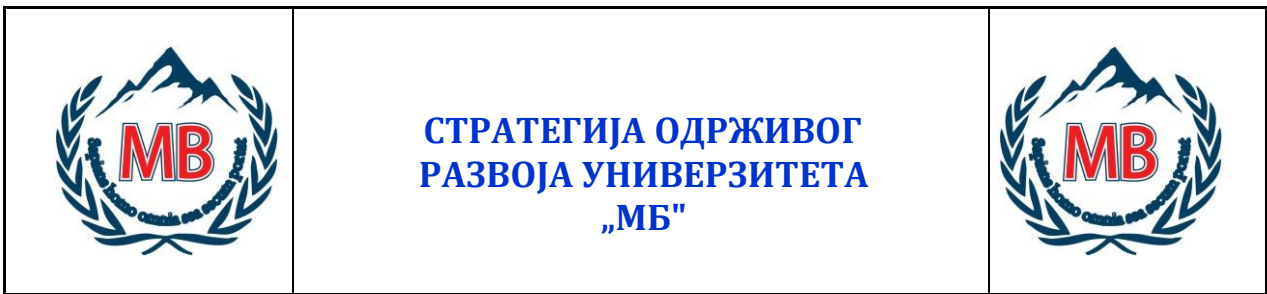
Асистент може да буде студент докторских студија који је претходне степене студија завршио са просечном оценом најмање осам (8) и који показује смисао за наставни рад. Асистент може да буде изабран уколико је магистар наука, односно магистар уметности коме је прихваћена тема докторске дисертације, односно докторског уметничког пројекта.

Сарадник (сарадник практичар и сл.) за део практичне наставе која се реализује ван високошколске установе, може бити изабрано лице запослено у установи где се део практичне наставе реализује.

Носиоци предмета запослени на АКС су одговорни за обезбеђење квалитета наставе коју реализују наставници ван радног односа.

Подаци о наставницима и сарадницима (радна биографија, избори у звања, референце) су доступни јавности.

Академија класичног сликарства прибавља/даје сагласности за рад наставног особља на другој високошколској установи за потребе акредитације. Сагласност садржи назив студијских програма и предмета за које се даје сагласност и акредитационо оптерећење, и то: у установи која даје сагласност, у установама где је већ дата сагласност и установи која тражи сагласност. Поред сагласности треба приложити и Изјаву датог наставника/сарадника да је сагласан са подацима наведених у сагласности. Академија класичног сликарства има прибављену сагласности за акредитацију за рад наставног особља ангажованих по другим основама (допунски рад ...) и то са свих високошколских установа где радник има засновани радни однос. Сагласност садржи назив студијских програма и предмета за које се тражи сагласност и акредитационо оптерећење, и то: у установи од које се тражи сагласност, у установама где је већ дата сагласност и установи која тражи сагласност. Поред сагласности треба приложити и Изјаву датог радника да је сагласан са подацима наведених у сагласности. Сва оптерећења наставног особља наведених у сагласности, уписана су у колонама електронског формулара за студијски програм: 0 - Часови активне наставе у другим ВШУ



у Србији и S – Назив друге ВШУ у Србији у којима је наставник ангажован. Укупно оптерећење наставника у Србији се проверава од стране КАПК, које не сме бити веће од 12 часова активне наставе. За квалитетно извођење студијских програма на Академија класичног сликарства у пољу уметности испуњен је норматив у погледу броја студената по наставним групама. Настава на АКС у пољу ликовне уметности се изводи као: индивидуална, групна и колективна. Организација наставе базира се на сва три начина извођења наставе, у зависности од врсте и природе предмета. Величина групе код групне наставе, у зависности од врсте и природе предмета, јесте од 2 до 20 студената. Колективна настава организује се за групу до 300 студената.

Максимално ангажовање по наставнику не може бити веће од 12 контакт часова недељно, а по сараднику од 15 часова недељно.

Из наведених података видљиво је да је Универзитет МБ обезбедио довољан број асистената за квалитетно извођење студијских програма и стално подмлађивање наставничког кадра.

За потребе реализације дела практичне наставе која се реализује изван Универзитета МБ, Универзитет има извршен изабор у звање сарадника ван радног односа (сарадник практичар), лице запослено у установи где се део практичне наставе реализује. Посебни услови за избор у звање утврђени су општим актом Универзитета МБ.

Универзитет МБ је обезбедио наставницима и сарадницима све неопходне услове за научно, уметничко и професионално напредовање и развој, као и услове за научни, уметнички и истраживачки рад, учешће на научним скуповима, самосталним изложбама (УЛ-11), колективним жирираним изложбама, ауторским кустоским изложбама и пројектима (УЛ-12), наградама и признањима (УЛ-21) и самосталним и колективним изложбама у иностранству, ликовним колонијама, симпозијумима и предавањима из области науке и уметности, као и неопходну литературу за планирање и извођење научних и уметничких истраживања.

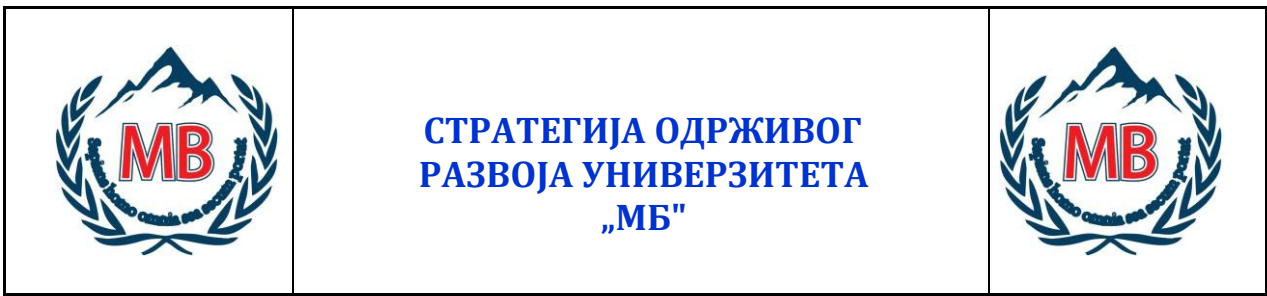
Универзитет МБ је обезбедио потребно ненаставно особље које својим стручним професионалним радом обезбеђује успешну реализацију студијских програма, основних циљева и задатака Универзитета и факултета у његовом саставу.

Ненаставно особље Универзитета МБ чине лица која обављају стручне, административне и техничке послове, и то: менаџер универзитета, генералног секретара Универзитета, Студентска служба, финансијско-рачуноводствена службу и библиотека.

Универзитет МБ има менаџера. Основне надлежности менаџера утврђене су законом, а додатне надлежности статутом Универзитета МБ.

Универзитет МБ има генералног секретара Универзитета који представља универзитет пред државним, правосудним и другим органима и организацијама по налогу и овлашћењу ректора и стара се о уредном обављању послова у стручним службама, помаже ректору у координацији рада органа управљања Универзитета и обавља друге послове из делокруга свога рада у складу са законом, Статутом и одлукама ректора Универзитета.

Универзитет МБ има студентску службу са два извршиоца који обављају административно техничке послове евиденције из области студирања и студената и координира рад



студентских служби факултета.

Универзитет МБ има финансијско-рачуноводствену службу са два извршиоца, који извршавају финансијско-рачуноводствене послове у складу са Законом, Статутом и Правилником о организацији и систематизацији радних места на Универзитету.

Универзитет МБ има два библиотекара који организује библиотечку делатност на Универзитету и високошколским јединицама у његовом саставу.

Универзитет МБ има два извршиоца са високим образовањем на пословима информатичког система.

Ненаставно особље на Универзитету МБ има потписане уговоре о раду са пуним радним временом, осим једног запосленог на пословима библиотекара на Академији класичног сликарства који има закључен уговор о раду са непуним радним временом. Права, обавезе и одговорности ненаставног особља уређена су Правилником о систематизацији радних места, а у поступку је и усвајање Правилника о раду.

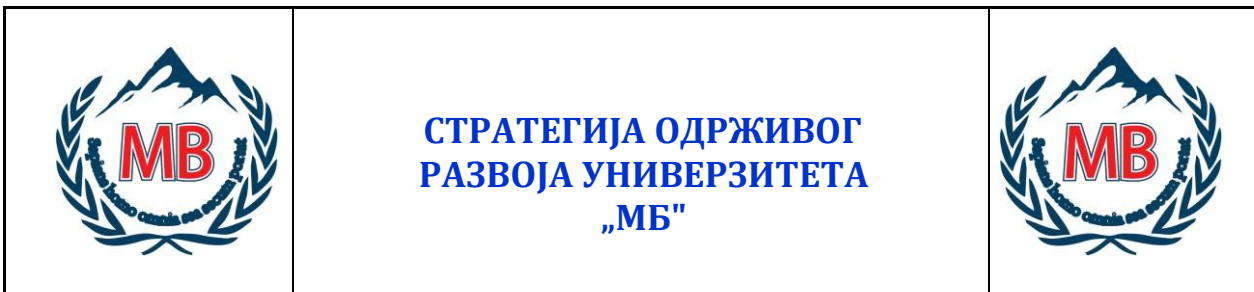
Универзитет запошљава довољан број радника за административно техничке послове, што је у складу са Уредбом о условима за оснивање и почетак рада високошколских установа и о поступку утврђивања испуњености услова. Правилником о унутрашњој организацији и систематизацији радних места на Универзитету уређена је систематизација радних места са описом послова који се обављају, посебним условима које запослени треба да испуњавају за обављање послова на радном месту, бројем извршилаца као и друга питања од значаја за рад и функционисање.

Број и структура неакадемског особља, услови и начин избора утврђују се актом о унутрашњој организацији и систематизацији радних места на Универзитету, коју доноси Савет Универзитета, на предлог ректора Универзитета. Ректор закључује уговор о раду са свим запосленим лицима на Универзитету.

## **2.5. Просторне могућности, опремљеност објеката и квалитет физичких ресурса**

Универзитет осигурава довољно ресурса (учионице, лабораторије и опрема, библиотечки ресурси, компјутери, појединачни и групни простори за учење и сл.) за комплетно особље и уписане студенте, како би осигурала унапређење амбијента и подржала њихово ефикасно кориштење. Адекватност ресурса за извођење студијских програма, функционалност, старост, ергономичност и доступност оцјењују се континуирано интерним евалуацијама.

Факултет има стандардима захтевани простор за квалитетно извођење студијског програма ОАС Пословни менаџмент на локацијама: Краља Петра Првог бр. 372, Београд – Младеновац, површине 1072 m<sup>2</sup>; у Ул. Теодора Драјзера бр. 27, површине 1680 m<sup>2</sup>, у улици Теодора Драјзера бр. 27А, површине 131 m<sup>2</sup> и Кнез Михаиловој бр.33 у Београду, површине 800 m<sup>2</sup> на адреси Зетска 2-4 и Вождова 47 у Нишу укупна површина износи 925,9 m<sup>2</sup>. Све у укупној површини износи 4.244,34 m<sup>2</sup>



За предложени број од 35 уписаних студената по годинама студија, за реализацију СП ОАС Менаџмент у безбедности потребан је бруто простор за извођење наставе од **240m<sup>2</sup>** (35 студената x 4 године x 2m<sup>2</sup> по студенту). Расположиви простор задовољава одговарајуће урбанистичке, техничко-технолошке и хигијенске услове. Сви наставни објекти имају грађевинске и употребне дозволе. У свим наставним објектима, Факултет је обезбедио савремену опрему за извођење наставе у редовним и ванредним околностима у складу са здравственим и сигурносним стандардима. У оквиру обезбеђеног простора налазе се и просторије Студентског парламента.

**За Високошколску јединицу Ниш, Пословно правни факултет Универзитета МБ:**

- На адреси Зетска 2-4 и Вождова 47 укупна површина износи 925,9 m<sup>2</sup>.
- Број студената за Високошколску јединицу Ниш, Пословно правни факултет Универзитета МБ је 420 студената (35x4x3).
- Однос је  $925,9:420=2,205$  m<sup>2</sup>/ по студенту.

**Напомена за Универзитет МБ Пословни и правни факултет са Високошколском јединицом Ниш:**

- На адреси Теодора Драјзера бр.27 укупна површина износи  $4 \times 420 = 1680$  m<sup>2</sup>.
- На адреси Теодора Драјзера бр.27А укупна површина износи 131 m<sup>2</sup>. Прилог 2
- На адреси Краља Петра Првог бр.372 укупна површина износи 1072 m<sup>2</sup>. Прилог 3
- На адреси Кнез Михаилова бр.33 укупна површина износи 800 m<sup>2</sup>. Прилог 4
- На адреси Зетска 2-4 и Вождова 47 укупна површина износи 925,9 m<sup>2</sup>. Прилог Табела 9.1

**Укупна површина за установу Универзитет МБ Пословни и правни факултет и Високошколску јединицу Ниш је 4548,9 m<sup>2</sup>.**

**Укупни број студената у установи Универзитет МБ Пословни и правни факултет и Високошколској јединици Ниш је 2044 студената.**

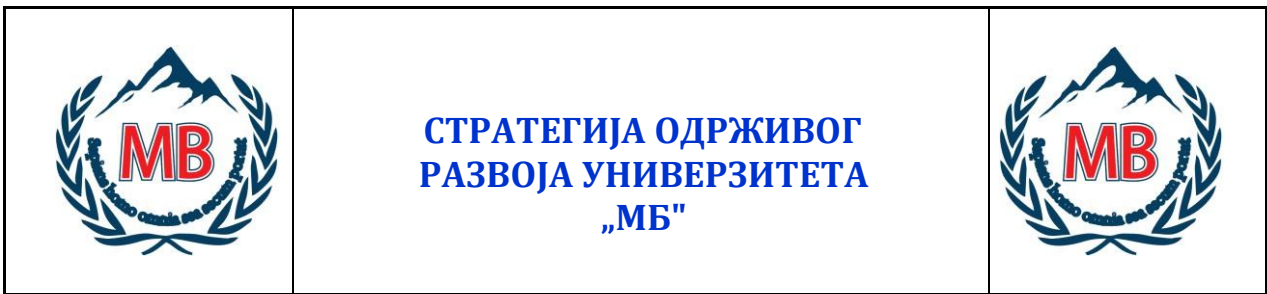
**Универзитет МБ Пословно правни факултет са Високошколском јединицом у Нишу:**

- Однос је  $4548,9:2044=2,26$  m<sup>2</sup>/ по студенту.

Однос простора и предвиђеног броја акредитованих студената за установу је 2,26 m<sup>2</sup> по студенту (minimum 2 m<sup>2</sup>). Расположиви простор задовољава одговарајуће урбанистичке, техничко-технолошке и хигијенске услове. Сви наставни објекти имају грађевинске и употребне дозволе. У свим наставним објектима, Факултет је обезбедио савремену опрему за извођење наставе у редовним и ванредним околностима у складу са здравственим и сигурносним стандардима. У оквиру обезбеђеног простора налазе се и просторије Студентског парламента.

На локацијама Краља Петра Првог бр. 372, Београд – Младеновац и Кнез Михаилова бр.33 у Београду, Факултет је закључио уговоре о закупу на седам (7) година за простор укупне површине од 1.672 m<sup>2</sup>, а простор у улици Теодора Драјзера бр. 27 је

У обезбеђеним просторним капацитетима, Пословни и правни факултет има наменске амфитеатре, учионице и кабинете за извођење наставе, библиотечки простор и читаоницу,



у складу са потребама студијског програма основних академских студија Пословни менаџмент, као и неопходне санитарне чворове за студенте, наставно и ненаставно особље. Факултет је обезбедио и сву потребну техничку опрему за савремено извођење наставе, која квантитативно и квалитативно задовољава постојеће потребе и обим рада. Библиотека, читаонице и Рачунарске лабораторије на све три локације су на располагању студентима током читавог дана.

Иако, Факултет до сада није имао студенте, професоре и остало академско и неакадемско особље са отежаним кретањем, на локацији у ул. Теодора Драјзера бр. 27 у Београду и улици Краља Петра Првог 372, Београд - Младеновац обезбеђен је приступачан простор за ову категорију корисника образовних услуга Факултета.

Академија класичног сликарства обезбеђује адекватне просторне и техничке услове за квалитетно извођење наставе. Академија класичног сликарства као високошколска установа је путем дугорочних уговора о подзакупу обезбедила простор за извођење наставе на акредитованим студијским програмима у укупној површини од 631 м<sup>2</sup> који се налази на адреси у Београду, ул. Теодора Драјзера 27. и 27А. Стандардима је предвиђено да се у пољу уметности захтева 5 м<sup>2</sup> простора по студенту. За предвиђен број од 109 студената укупно на свим годинама студија и свим акредитованим програмима потребно је обезбедити 545 м<sup>2</sup>. Академија класичног сликарства је уговорима о подзакупу обезбедила укупно 631 м<sup>2</sup> односно 5, 79 м<sup>2</sup> по студенту. Простор који је предмет подзакупа је потпуно прилагођен потребама наставе из области ликовне уметности.

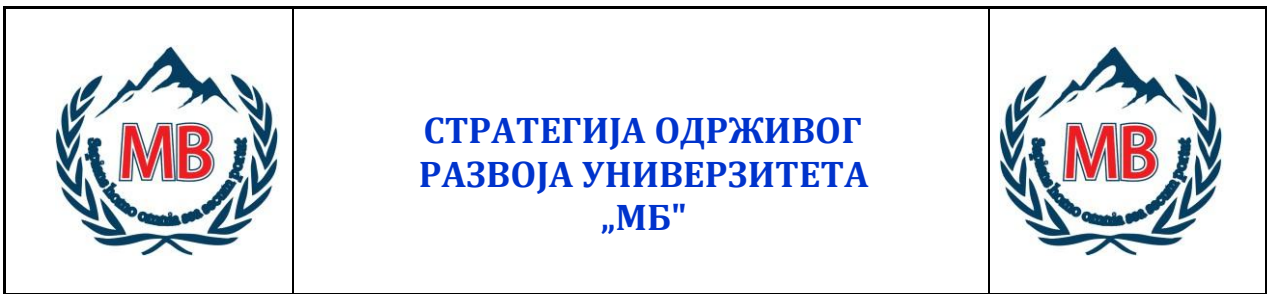
Простор је приступачан за студенте и професоре, као и остало академско и неакадемско особље са отежаним кретањем, а у складу са Правилником о техничким стандардима приступачности („Сл. гласник РС”, бр. 46/2013) односно принципом универзалног дизајна.

АКС обезбеђује опрему за извођење наставе у складу са здравственим и сигурносним стандардима о чему су студенти преко својих представника обавештени.

Академија класичног сликарства као високошколска установа је путем дугорочних уговора о подзакупу (на 10 година) обезбедила простор за извођење наставе на акредитованим студијским програмима у укупној површини од 631 м<sup>2</sup> који се налази на адреси у Београду, ул. Теодора Драјзера 27. и 27А.

На адреси Теодора Драјзера 27. налази се простор за рад студентске службе и секретаријата, 3 амфитатра (А1, А2 и А5) са рачунарском учионицом (А5) док се на адреси ул, Теодора Драјзера 27А. налази остали простор намењен извођењу наставе на студијским програмима, студентима и наставном особљу. АКС свим запосленим и студентима обезбеђује неометан приступ различитим врстама информација у електронском облику и информационим технологијама, како би се те информације користиле у научно-образовне сврхе.

Академија класичног сликарства обезбеђује сву потребну техничку опрему за савремено извођење наставе, која квантитативно и квалитативно задовољава постојеће потребе и обим рада. Рачунарска центар је на располагању студентима током читавог дана и у њему могу радити семинарске радове, пројекте као и користити интернет у научно-истраживачке сврхе. Простор који обезбеђује Академија класичног сликарства за потребе наставе и за

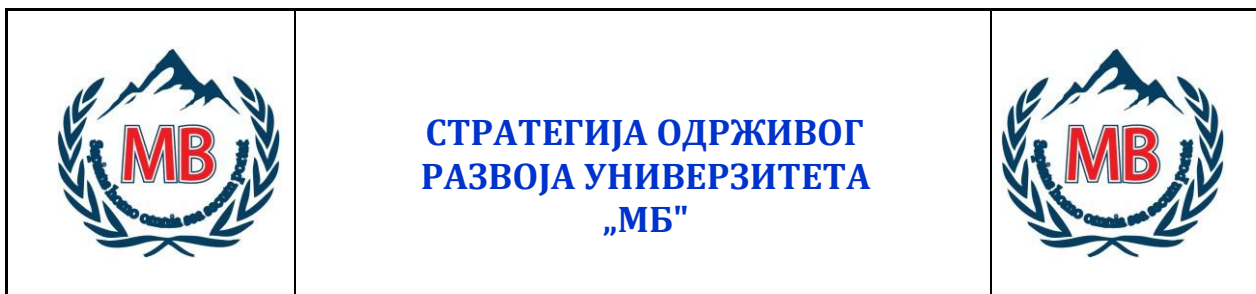


потребе управе, задовољава одговарајуће урбанистичке, техничко технолошке и хигијенске услове. Простор је у објектима који имају потребне грађевинске и употребне дозволе. Подзакуп је закључен на 10 година. Објекат на адреси Теодора Драјзера 27А (објекат 1,2 и 3) су приземни објекти тако да и студенти и особе са инвалидитетом могу лако приступити просторијама у којима се одржава настава..

Академија класичног сликарства обезбеђује простор који је приступачан за студенте и професоре, као и остало академско и неакадемско особље са отежаним кретањем, у складу са Правилником о техничким стандардима приступачности односно принципом универзалног дизајна. ( -„Сл.гласник РС“, бр.46/2013). АКС обезбеђује простор за административне послове и то две канцеларије за потребе студентске службе и секретаријата. Све пратеће службе АКС опремљене су рачунарима, штампачима и осталом потребном опремом.

Академија класичног сликарства је обезбедила и опремила квалитетан простор Библиотеке, са читаоницом. Библиотека је укључена у библиотечко инфомациони систем COBISS. Библиотека АКС са седиштем у Београду, смештена је у наменским просторијама површине 75 м<sup>2</sup>. Располаже са 1052 библиотечке јединице за студијски програм МАС Класично сликарство, са оптималним условима за несметан студијски рад и коришћење читаонице. На сваком студијском програмима који се изводи на АКС обезбеђено је више од 1000 монографија, књига, уџбеника, практикума, закона и коментара закона у штанпаном облику. Универзитет „МБ“ је на седам година претплаћен на Academic Search Elite EBSCO базу Magazines and Journals која у свом научном фонду има 15.992 рецензираних часописа и журнала са високим импакт фактором, од чега 1868 часописа из научних области које су акредитоване на Универзитету, и то: 965 из области *Social Sciences*; 427 из области *Politics and Law*; 277 из области *Busines and Law*; 199 из области *Komputers and Telecomm* и 128 часописа и журнала из области уметности (Arts). Студентима и наставном особљу Универзитета „МБ“ је доступна и научна база [Academic Subscription Collection](#) са преко 200.000 електронских академских књига. У базу књига са детаљним библиографским информацијама може се остварити увид на линку [eBook Academic Subscription Collection](#) који води на Excel fajl, “тежак” преко 43 МБ. У овој бази из научних области које се изучавају на универзитету студентима је у сваком часу доступно 11.165 књига у електронском издању, и то: 1785 књига из области Law; 5297 из области Busines & Economic; 2899 из области Technology & Engineering, и 1184 књига из области уметности (Art).

Академија класичног сликарства обезбеђује покривеност свих предмета одговарајућом уџбеничком литературом, училима и помоћним средствима која су расположива на време и у довољном броју за нормално одвијање наставног процеса тог студијског програма.



**Табела 21. Оцена студената за простор, опрему и информационе технологије у претходне три године**

| Ред. Бр. | Питања за оцену стандарда квалитета наставног процеса и услова студирања        | Просечна оцена за АКС; школска 2021/2022 | Просечна оцена за АКС; школска 2022/2023 | Просечна оцена за АКС; школска 2023/2024 |
|----------|---|--|--|--|
| 1.       | Простор и опрема су подобни за предавања, дискусије и вежбе:                    | <b>8.9</b>                               | <b>8.9</b>                               | <b>9</b>                                 |
| 2.       | Просторни концепти и опрема су прилагођени наставном процесу и броју студената: | <b>8.7</b>                               | <b>8.6</b>                               | <b>8.8</b>                               |
| 3.       | Запослени и студенти неометано користе информационо-технолошке процесе:         | <b>8.6</b>                               | <b>9</b>                                 | <b>9.2</b>                               |



**Слика 8. Упоредна анализа резултата анкете студената: оцена студената за простор, опрему и информационе технологије у претходне три године**

## Процена испуњености стандарда

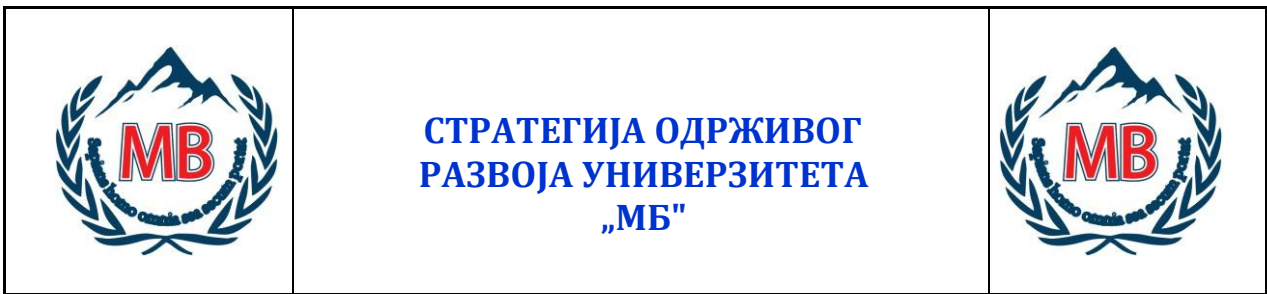
На основу претходно изнетих чињеница и докумената може се закључити да је на ППФ-у испуњен Стандард 11, јер постоји:

1. усклађеност просторних капацитета са укупним бројем студената;
2. адекватност техничке, лабораторијске и друга опреме за потребе наставног процеса, за потребе научних истраживања и за обављање стручне делатности за које је Факултет регистрован;
3. усклађеност капацитета опреме са бројем студената;
4. информатичка опрема у канцеларијама и кабинетима. Запосленима и студентима је обезбеђен стални приступ различитим информацијама у електронском облику.
5. Поседовање лиценцираних рачунарских програма.

## 2) SWOT анализа

### СНАГЕ:

- Усклађени просторни капацитети са укупним бројем студената (+++)
- Створени су просторни и технички услови за научно-истраживачки рад (+++)
- Амфитеатар и слушаонице имају инсталирану савремену опрему за одржавање најзахтевнијих мултимедијалних презентација (+++)
- Обезбеђени су комплети преносне опреме за мултимедијалне презентације (видеобим, лаптоп, звучници) (+++)



- Обезбеђена је бежична Интернет веза-линк којој је могуће приступити из свих делова ППФ (+++)
- Постоји рачунарски центар и 2 рачунарске учионице са -- рачунара који су умережени (++)
- Студентима је обезбеђен простор за рад студенског парламента, али и за одређене слободне активности (++)
- Обезбеђен простор за наставно особље ППФ (+++)

#### **СЛАБОСТИ:**

- „Дислоцираниост“ дела простора ППФ (++)
- Квалитативна структура опреме, учила и софтвера (++)
- Неадекватан прилаз главној згради у Кнез Михаиловој (++)
- Недостатак паркинг простора у Кнез Михаиловој (+).

#### **ШАНСЕ:**

- Улагање средстава у куповину лиценцираних софтверских програма (++)
- Боље искориштење простора (++)
- Дефинисање потреба за набавку нове опреме и развој нових студијских програма (++)
- Европске интеграције Србије и могућност учествовања у донаторским пројектима (+++)
- Сарадња са високообразовним институцијама у земљи и иностранству (++)
- Добре везе са привредним друштвима (++)
- Још веће учешће у развојним програмима и пројектима у земљи и иностранству (++)
- Дорби односи са градском општином у Младеновцу (++)

#### **ОПАСНОСТИ:**

- Смањени фондови за набавку и реконструкцију опреме (+++)
- Отежан начин реализације теоријске и практичне наставе због појаве вируса Ковид 19 (+++)
- Немогућност интензивније размене професора због здравствене ситуације у земљи (+++)
- Отежана реализација научних скупова, сајмова привреде, технике и образовања у земљи (+++)
- Затвореност дела надлежних министарстава у земљи у погледу сарадње са приватним факултетима и ППФ (++)

### **3.Предлог мера и активности за унапређење квалитета стандарда 11:**

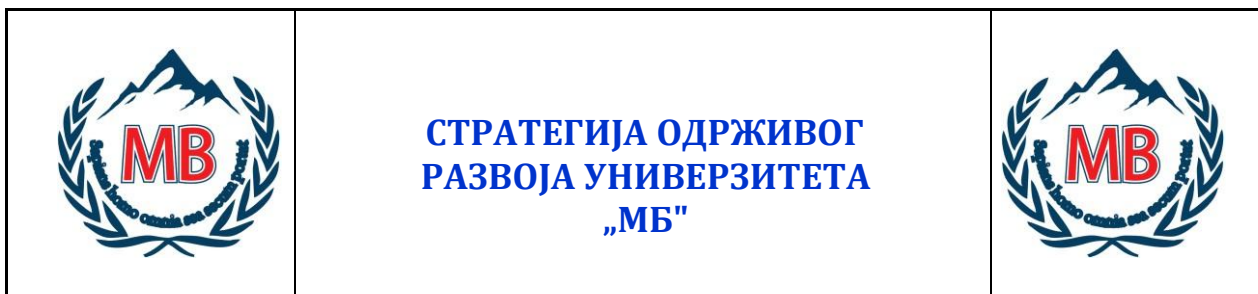
SWOT анализа квалитета простора и опреме је указала на одређене слабости и иницирала усвајање следеће мере и активности за унапређење квалитета:

**Мера:** *Наставак процеса подизања квалитета простора и опреме у складу са растом и развојем ППФ.*

Активности у оквиру мере :

1. Наставак проширења простора ППФ.
2. Обезбеђење кабинета и боље коришћење капацитета за сво наставно особље ППФ.
3. Увођење савремене информатичке опреме, учила и лиценцираног софтвера
4. Решавање проблема прилазишта и паркинг простора у Кнез Михаиловој 33.
5. Учешће у донаторским и развојним програмима или пројектима.
6. Иницирање нових и унапређење постојећих партнерстава са субјектима из земљи и иностранства.

Учешће ППФ на сајмовима привреде, технике, образовања.




**Табела 22.** Укупни простор за извођење наставе и одговарајући лабораторијски простор на Универзитету МБ Пословни и правни факултет неопходан за експериментални рад на адресама:

1. Теодора Драјзера 27, Београд
2. Теодора Драјзера 27А, Београд
3. Краља Петра 372, Београд - Младеновац
4. Кнез Михаилова 33, Београд

**Прилог 1: Простор у Теодора Драјзера 27, Београд**

| Укупна бруто површина у установи |                              |        | 1680 m <sup>2</sup> |                          |  |
|----------------------------------|------------------------------|--------|---------------------|--------------------------|--|
| Р.б.                             | Просторија                   |        | Број места          | Површи на m <sup>2</sup> | Навести адресу на којој се налази просторија |
|                                  | Назив                        | Ознака |                     |                          |  |
| 1                                | Амфитеатр и                  | А1     | 120                 | 150                      | Теодора Драјзера 27, Београд                 |
|                                  |                              | А2     | 90                  | 100                      | Теодора Драјзера 27, Београд                 |
|                                  |                              | А3     | 90                  | 90                       | Теодора Драјзера 27, Београд                 |
| 2                                | Учионице                     | У1     | 50                  | 55                       | Теодора Драјзера 27, Београд                 |
|                                  |                              | У2     | 50                  | 50                       | Теодора Драјзера 27, Београд                 |
|                                  |                              | У3     | 50                  | 60                       | Теодора Драјзера 27, Београд                 |
|                                  |                              | У4     | 50                  | 45                       | Теодора Драјзера 27, Београд                 |
|                                  |                              | У5     | 50                  | 45                       | Теодора Драјзера 27, Београд                 |
|                                  |                              | У6     | 20                  | 40                       | Теодора Драјзера 27, Београд                 |
|                                  |                              | У7     | 20                  | 40                       | Теодора Драјзера 27, Београд                 |
| 3                                | Рачунарска лабораторија      | РЛ1    | 50                  | 150                      | Теодора Драјзера 27, Београд                 |
| 4                                | Научно-истраживачка јединица | НИЈ    | 5                   | 30                       | Теодора Драјзера 27, Београд                 |
| Укупно за извођење наставе       |                              |        |                     | <b>855</b>               |  |
| 1                                | Библиотека                   | БИ1    | 10                  | 75                       | Теодора Драјзера 27, Београд                 |
| 2                                | Читаоница                    | ЧИ     | 12                  | 25                       | Теодора Драјзера 27, Београд                 |
| 3                                | Рачунарски центар            | РЦ     | 5                   | 15                       | Теодора Драјзера 27, Београд                 |
| 4                                | Студентска служба            | ССЛ4   | 4                   | 80                       | Теодора Драјзера 27, Београд                 |
| 7                                | Секретаријат                 | СЕК1   | 2                   | 50                       | Теодора Драјзера 27, Београд                 |
| 8.                               | Наставнички кабинети         | НК8    | 3                   | 34                       | Теодора Драјзера 27, Београд                 |
|                                  |                              | НК9    | 3                   | 35                       | Теодора Драјзера 27, Београд                 |
|                                  |                              | НК10   | 3                   | 30                       | Теодора Драјзера 27, Београд                 |
|                                  |                              | НК11   | 3                   | 36                       | Теодора Драјзера 27, Београд                 |

|   |                      |  |    |            |   |  |
|---|----------------------|--|----|------------|---|--|
|  |                      | <b>СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ<br/>РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА<br/>„МБ”</b> |    |            |  |  |
|   |                      | НК12   |    | 35         | Теодора Драјзера 27, Београд  |  |
| 11  | Студентски парламент | СТП  | 10 | 35         | Теодора Драјзера 27, Београд  |  |
| 12  | Остало               |  |    | 375        | Теодора Драјзера 27, Београд  |  |
| Укупно за подршку настави   |                      |  |    | <b>825</b> |   |  |

**Прилог 2: Простор у Теодора Драјзера 27А, Београд**

| <b>Укупна бруто површина у установи</b> |                              |        | 131 m <sup>2</sup> |                         |  |
|---|------------------------------|--------|--------------------|-------------------------|--|
| Р.б.                                    | Просторија                   |        | Број места         | Површина m <sup>2</sup> | Навести адресу на којој се налази просторија |
|   | Назив                        | Ознака |                    |                         |  |
| 1                                       | Атеље за технологију сликања | У8     | 20                 | 89                      | Теодора Драјзера 27А, Београд                |
| 2                                       | Графички атеље               | у9     | 20                 | 35                      | Теодора Драјзера 27А, Београд                |
| 3                                       | Лабораторија за материјал    | Л      | 2                  | 7                       | Теодора Драјзера 27А, Београд                |
| Укупно за извођење наставе              |                              |        |                    | <b>131</b>              |  |

**Прилог 3: Простор у Краља Петра 372 у Младеновцу**

| <b>Укупна бруто површина у установи</b> |                         |        | 1072 m <sup>2</sup> |                         |  |
|---|-------------------------|--------|---------------------|-------------------------|--|
| Р.б.                                    | Просторија              |        | Број места          | Површина m <sup>2</sup> | Навести адресу на којој се налази просторија |
|   | Назив                   | Ознака |                     |                         |  |
| 1.                                      | Амфитеатри              | А4     | 90                  | 126                     | Краља Петра 372, Београд - Младеновац        |
|   |                         | А5     | 80                  | 105                     | Краља Петра 372, Београд - Младеновац        |
|   |                         | А6     | 80                  | 105                     | Краља Петра 372, Београд - Младеновац        |
| 2.                                      | Учионице                | У10    | 30                  | 40                      | Краља Петра 372, Београд - Младеновац        |
|   |                         | У11    | 30                  | 40                      | Краља Петра 372, Београд - Младеновац        |
|   |                         | У12    | 30                  | 40                      | Краља Петра 372, Београд - Младеновац        |
|   |                         | У13    | 30                  | 40                      | Краља Петра 372, Београд - Младеновац        |
| 3.                                      | Рачунарска лабораторија | РЛ2    | 20                  | 150                     | Краља Петра 372, Београд - Младеновац        |



**СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ  
РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА  
„МБ”**



| Укупно за извођење наставе |                      |     |   | <b>646</b> |                                       |
|----------------------------|----------------------|-----|---|------------|---------------------------------------|
| 4.                         | Библиотека           | БИ2 | 8 | 25         | Краља Петра 372, Београд - Младеновац |
| 5                          | Скриптарница         | СК1 | 7 | 30         | Краља Петра 372, Београд - Младеновац |
| 6                          | Финансије            | ФИН | 2 | 20         | Краља Петра 372, Београд - Младеновац |
| 7.                         | Наставнички кабинети | НК5 | 3 | 30         | Краља Петра 372, Београд - Младеновац |
|                            |                      | НК6 | 3 | 30         | Краља Петра 372, Београд - Младеновац |
|                            |                      | НК7 | 4 | 30         | Краља Петра 372, Београд - Младеновац |
| 13                         | Остало               |     |   | 90         | Краља Петра 372, Београд - Младеновац |
| 15                         | Архива               | АР  |   | 171        | Краља Петра 372, Београд - Младеновац |
| Укупно за подршку настави  |                      |     |   | <b>426</b> |                                       |

**Прилог 4: Простор у Кнез Михаилова 33, Београд**

| Укупна бруто површина у установи |                         | 800 m <sup>2</sup> |            |                         |  |
|----------------------------------|-------------------------|--------------------|------------|-------------------------|--|
| Р.б.                             | Просторија              |                    | Број места | Површина m <sup>2</sup> | Навести адресу на којој се налази просторија |
|                                  | Назив                   | Ознака             |            |                         |  |
| 1.                               | Учионице                | У14                | 35         | 70                      | Кнез Михаилова 33, Београд                   |
|                                  |                         | У15                | 35         | 70                      | Кнез Михаилова 33, Београд                   |
|                                  |                         | У16                | 30         | 40                      | Кнез Михаилова 33, Београд                   |
|                                  |                         | У17                | 35         | 70                      | Кнез Михаилова 33, Београд                   |
|                                  |                         | У18                | 35         | 70                      | Кнез Михаилова 33, Београд                   |
|                                  |                         | У19                | 35         | 70                      | Кнез Михаилова 33, Београд                   |
|                                  |                         | У20                | 35         | 60                      | Кнез Михаилова 33, Београд                   |
| 2.                               | Рачунарска лабораторија | РЛ3                | 20         | 40                      | Кнез Михаилова 33, Београд                   |
|                                  |                         | РЛ4                | 20         | 30                      | Кнез Михаилова 33, Београд                   |
| Укупно за извођење наставе       |                         |                    |            | <b>520</b>              |  |
| 3                                | Скриптарница            | СК2                | /          | 15                      | Кнез Михаилова 33, Београд                   |
| 4                                | Студентска служба       | ССЛ1               | 6          | 40                      | Кнез Михаилова 33, Београд                   |
|                                  |                         | ССЛ2               | 1          | 15                      | Кнез Михаилова 33, Београд                   |
|                                  |                         | ССЛ3               | 1          | 25                      | Кнез Михаилова 33, Београд                   |
| 5                                | Секретаријат            | СЕК2               | 2          | 20                      | Кнез Михаилова 33, Београд                   |

|   |                          |  |    |            |                            |   |  |
|---|--------------------------|--|----|------------|----------------------------|---|--|
|  |                          | <b>СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ<br/>РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА<br/>„МБ“</b> |    |            |                            |  |  |
| 6   | Наставничк<br>и кабинети | НК1  | 13 | 40         | Кнез Михаилова 33, Београд |   |  |
|   |                          | НК2  | 1  | 15         | Кнез Михаилова 33, Београд |   |  |
|   |                          | НК3  | 1  | 15         | Кнез Михаилова 33, Београд |   |  |
|   |                          | НК4  | 3  | 35         | Кнез Михаилова 33, Београд |   |  |
| 14  | Остало                   |  |    | 60         | Кнез Михаилова 33, Београд |   |  |
| Укупно за подршку настави   |                          |  |    | <b>280</b> |                            |   |  |

**Табела 23. Укупна бруто површина у установи (све четири локације)**

| Укупна бруто површина у<br>установи |                                    | 3683 м <sup>2</sup> |               |                            |   |
|-------------------------------------|------------------------------------|---------------------|---------------|----------------------------|---|
| Р.б.                                | Просторија                         |                     | Број<br>места | Површина<br>м <sup>2</sup> | Навести адресу на којој се налази<br>просторија |
|                                     | Назив                              | Ознака              |               |                            |   |
| 1                                   | Амфитеатр<br>и                     | А1                  | 120           | 150                        | Теодора Драјзера 27, Београд                    |
|                                     |                                    | А2                  | 90            | 100                        | Теодора Драјзера 27, Београд                    |
|                                     |                                    | А3                  | 90            | 90                         | Теодора Драјзера 27, Београд                    |
|                                     |                                    | А4                  | 90            | 126                        | Краља Петра 372, Београд -<br>Младеновац        |
|                                     |                                    | А5                  | 80            | 105                        | Краља Петра 372, Београд -<br>Младеновац        |
|                                     |                                    | А6                  | 80            | 105                        | Краља Петра 372, Београд -<br>Младеновац        |
| 2                                   | Учионице                           | У1                  | 50            | 55                         | Теодора Драјзера 27, Београд                    |
|                                     |                                    | У2                  | 50            | 50                         | Теодора Драјзера 27, Београд                    |
|                                     |                                    | У3                  | 50            | 60                         | Теодора Драјзера 27, Београд                    |
|                                     |                                    | У4                  | 50            | 45                         | Теодора Драјзера 27, Београд                    |
|                                     |                                    | У5                  | 50            | 45                         | Теодора Драјзера 27, Београд                    |
|                                     |                                    | У6                  | 20            | 40                         | Теодора Драјзера 27, Београд                    |
|                                     |                                    | У7                  | 20            | 40                         | Теодора Драјзера 27, Београд                    |
|                                     | Атеље за<br>технологију<br>сликања | У8                  | 20            | 89                         | Теодора Драјзера 27А, Београд                   |
|                                     | Графички<br>атеље                  | У9                  | 20            | 35                         | Теодора Драјзера 27А, Београд                   |
|                                     | Учионице                           | У10                 | 30            | 40                         | Краља Петра 372, Београд -<br>Младеновац        |
|                                     |                                    | У11                 | 30            | 40                         | Краља Петра 372, Београд -<br>Младеновац        |
|                                     |                                    | У12                 | 30            | 40                         | Краља Петра 372, Београд -<br>Младеновац        |
|                                     |                                    | У13                 | 30            | 40                         | Краља Петра 372, Београд -<br>Младеновац        |
|                                     |                                    | У14                 | 35            | 70                         | Кнез Михаилова 33, Београд                      |
|                                     |                                    | У15                 | 35            | 70                         | Кнез Михаилова 33, Београд                      |



**СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ  
РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА  
„МБ”**



|                            |                              |      |    |             |                                       |
|----------------------------|------------------------------|------|----|-------------|---------------------------------------|
|                            |                              | У16  | 30 | 40          | Кнез Михаилова 33, Београд            |
|                            |                              | У17  | 35 | 70          | Кнез Михаилова 33, Београд            |
|                            |                              | У18  | 35 | 70          | Кнез Михаилова 33, Београд            |
|                            |                              | У19  | 35 | 70          | Кнез Михаилова 33, Београд            |
|                            |                              | У20  | 35 | 60          | Кнез Михаилова 33, Београд            |
| 3                          | Рачунарска лабораторија      | РЛ1  | 50 | 150         | Теодора Драјзера 27, Београд          |
|                            |                              | РЛ2  | 20 | 150         | Краља Петра 372, Београд - Младеновац |
|                            |                              | РЛ3  | 20 | 40          | Кнез Михаилова 33, Београд            |
|                            |                              | РЛ4  | 20 | 30          | Кнез Михаилова 33, Београд            |
| 4                          | Научно-истраживачка јединица | НИЈ  | 5  | 30          | Теодора Драјзера 27, Београд          |
| 5                          | Лабораторија за материјал    | Л    | 2  | 7           | Теодора Драјзера 27А, Београд         |
| Укупно за извођење наставе |                              |      |    | <b>2152</b> |                                       |
| 1                          | Библиотека                   | БИ1  | 10 | 75          | Теодора Драјзера 27, Београд          |
|                            |                              | БИ2  | 8  | 25          | Краља Петра 372, Београд - Младеновац |
| 2                          | Читаоница                    | ЧИ   | 12 | 25          | Теодора Драјзера 27, Београд          |
| 3                          | Рачунарски центар            | РЦ   | 5  | 15          | Теодора Драјзера 27, Београд          |
| 5                          | Скриптарница                 | СК2  | /  | 15          | Кнез Михаилова 33, Београд            |
|                            |                              | СК1  | 7  | 30          | Краља Петра 372, Београд - Младеновац |
| 6                          | Студентска служба            | ССЛ1 | 6  | 40          | Кнез Михаилова 33, Београд            |
|                            |                              | ССЛ2 | 1  | 15          | Кнез Михаилова 33, Београд            |
|                            |                              | ССЛ3 | 1  | 25          | Кнез Михаилова 33, Београд            |
|                            |                              | ССЛ4 | 4  | 80          | Теодора Драјзера 27, Београд          |
| 7                          | Секретаријат                 | СЕК1 | 2  | 50          | Теодора Драјзера 27, Београд          |
| 8                          |                              | СЕК2 | 2  | 20          | Кнез Михаилова 33, Београд            |
| 9                          | Финансије                    | ФИН  | 2  | 20          | Краља Петра 372, Београд - Младеновац |
| 10                         | Наставнички кабинети         | НК1  | 13 | 40          | Кнез Михаилова 33, Београд            |
|                            |                              | НК2  | 1  | 15          | Кнез Михаилова 33, Београд            |
|                            |                              | НК3  | 1  | 15          | Кнез Михаилова 33, Београд            |
|                            |                              | НК4  | 3  | 35          | Кнез Михаилова 33, Београд            |
|                            |                              | НК5  | 3  | 30          | Краља Петра 372, Београд - Младеновац |
|                            |                              | НК6  | 3  | 30          | Краља Петра 372, Београд - Младеновац |

|   |                      |  |    |             |   |  |
|---|----------------------|--|----|-------------|---|--|
|  |                      | <b>СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ<br/>РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА<br/>„МБ”</b> |    |             |  |  |
|   |                      | НК7  | 4  | 30          | Краља Петра 372, Београд - Младеновац   |  |
|   |                      | НК8  | 3  | 34          | Теодора Драјзера 27, Београд  |  |
|   |                      | НК9  | 3  | 35          | Теодора Драјзера 27, Београд  |  |
|   |                      | НК10   | 3  | 30          | Теодора Драјзера 27, Београд  |  |
|   |                      | НК11   | 3  | 36          | Теодора Драјзера 27, Београд  |  |
|   |                      | НК12   |    | 35          | Теодора Драјзера 27, Београд  |  |
| 11  | Студентски парламент | СТП  | 10 | 35          | Теодора Драјзера 27, Београд  |  |
| 12  | Остало               |  |    | 375         | Теодора Драјзера 27, Београд  |  |
| 13  | Остало               |  |    | 90          | Краља Петра 372, Београд - Младеновац   |  |
| 14  | Остало               |  |    | 60          | Кнез Михаилова 33, Београд  |  |
| 15  | Архива               | АР   |    | 171         | Краља Петра 372, Београд - Младеновац   |  |
| Укупно за подршку настави   |                      |  |    | <b>1531</b> |   |  |

**Табела 24.** Листа просторија са површином у Високошколској јединици Ниш

|     | Просторија                | Укупно | Зетска 2-4  | Вождова 47                    | Број места     | Укупно површина м2 |
|-----|---------------------------|--------|---|-------------------------------|----------------|--------------------|
| 1.  | Амфитетатар               | 2      | 1<br>26 / 64,62м2/                                    | 1<br>1/101,84м2/              | 70+130=20<br>0 | 166,46             |
| 2.  | Слушаонице, учионице      | 5      | 3<br>23 /37,93 м2 /<br>24 /31,10 м2/<br>25 /18,88 м2/ | 2<br>2/50,48 м2/<br>3/40.50м2 | 70+80=150      | 178,89             |
| 3.  | Вежбаонице                | -      |   | -                             | -              | -                  |
| 4.  | Лабораторије              | -      |   | -                             | -              | -                  |
| 5.  | Компјутерске лабораторије | 1      | 1<br>7 /31,05м2/                                      | -                             | 30             | 31,05              |
| 6.  | Радионице                 | -      |   | -                             | -              | -                  |
| 7.  | Библиотека са читаоницом  | 1      | 1<br>6 /39,15м2/                                      | -                             | 35             | 39,15              |
| 8.  | Читаонице                 | -      |   | -                             | -              | -                  |
| 9.  | Сале (Архива)             | 2      | 2<br>4 /23,85 м2/<br>5 /22,07 м2/                     |                               | 35             | 45,92              |
| 10. | Хол                       | 3      | 3<br>14 /40,43 м2/<br>21 /25,47 м2/<br>27 /24,53 м2/  | -                             | 90             | 90,43              |
| 11. | Наставнички кабинети      | 7      | 6<br>2 /23,60 м2/                                     | 1<br>4/25,12 м2/              | 30+5=35        | 114,66             |



**СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ  
РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА  
„МБ“**



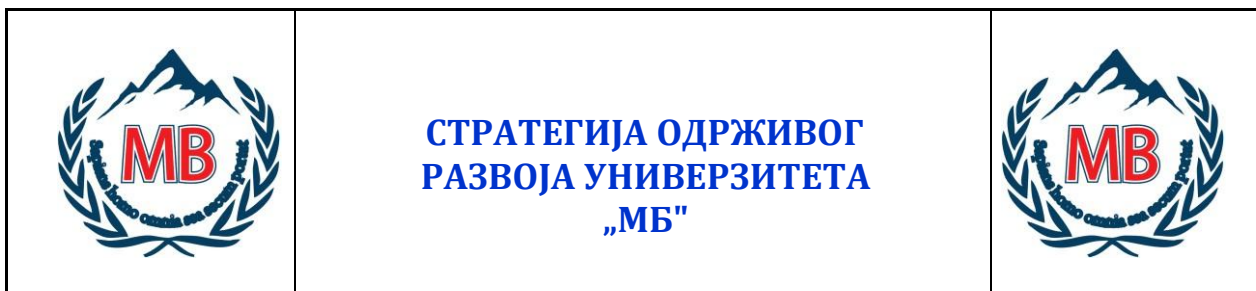
|               |   |  |  |  |    |                 |
|---------------|---|--|--|--|----|-----------------|
|               |   |  | 3 /27,40 м2/<br>8 /13,55м2/<br>9 /7,08 м2/<br>10 /7,65м2/<br>11 /10,26м2/  |  |    |                 |
| 12.           | Лабораторије за рад наставног особља          |  |  | -  | -  | -               |
| 13.           | Студентска служба                             | 2  | 1<br>22 /32,63 м2/   | 1<br>2/11,10м2/  | 5  | 43,73           |
| 14.           | Секретаријат                                  | 2  | 2<br>20 /12,67 м2/<br>13 /11,55 м2/  | -  | 4  | 24,22           |
| 15.           | Студентски парламент                          | 1  | 1<br>/5,34 м2/<br>/4,53 м2/  | -  | 10 | 9,87            |
| 16.           | Друге просторије /инфо пулт, кухиња,таолисти/ | 2 чајне кухиње<br>7 WC са претпросторима и купатилом | 1<br>28 /4,84 м2/<br>5<br>16 /5,68 м2/<br>17 /23,63 м2/<br>29 / 3,23м2/<br>31 /2,26 м2/<br>30 /2,34 м2/<br>18 /1,52м2/<br>19 /2,50 м2/ | 1<br>8/2,70 м2/<br>2<br>6/2,84м 2/<br>7/2,84м 2/<br>5/5,61 м2/                     | -  | 59,99           |
| 17.           | Архива  | 3  | -  | 3<br>/54,32 м <sup>2</sup> /<br>/27,58 м <sup>2</sup> /<br>/23,60 м <sup>2</sup> / | -  | 105,5           |
| 18            | Остали простор                                | 1 степенишни простор                                 | -  | 1<br>1/16,03м2/  | -  | 16,03           |
| <b>УКУПНО</b> |   |  | <b>561,34 м2</b>   | <b>364,56 м2</b>   |    | <b>925,9 м2</b> |

Напомена за Високошколску јединицу Ниш, Пословно правни факултет Универзитета МБ:

- На адреси Зетска 2-4 и Вождова 47 укупна површина износи 925,9 м<sup>2</sup>. Број студената за Високошколску јединицу Ниш, Пословно правни факултет Универзитета МБ је 420 студената (35x4x3).
- Однос је  $925,9:420=2,205$  м<sup>2</sup>/ по студенту.

Напомена за Универзитет МБ Пословни и правни факултет са Високошколском јединицом Ниш:

- На адреси Теодора Драјзера бр.27 укупна површина износи  $4 \times 420 = 1680$  м<sup>2</sup>. Прилог 1
- На адреси Теодора Драјзера бр.27А укупна површина износи 131 м<sup>2</sup>. Прилог 2
- На адреси Краља Петра Првог бр.372 укупна површина износи 1072 м<sup>2</sup>. Прилог 3
- На адреси Кнез Мухаилова бр.33 укупна површина износи 800 м<sup>2</sup>. Прилог 4



– На адреси Зетска 2-4 и Вождова 47 укупна површина износи 925,9 м<sup>2</sup>. Прилог Табела 9.1 Укупна површина за установу Универзитет МБ Пословни и правни факултет и Високошколску јединицу Ниш је 4548,9 м<sup>2</sup>.

Укупни број студената у установи Универзитет МБ Пословни и правни факултет и Високошколској јединици Ниш је 2044 студената.

Универзитет МБ Пословно правни факултет са Високошколском јединицом у Нишу:

– Однос је  $4548,9:2044=2,26$  м<sup>2</sup>/ по студенту.

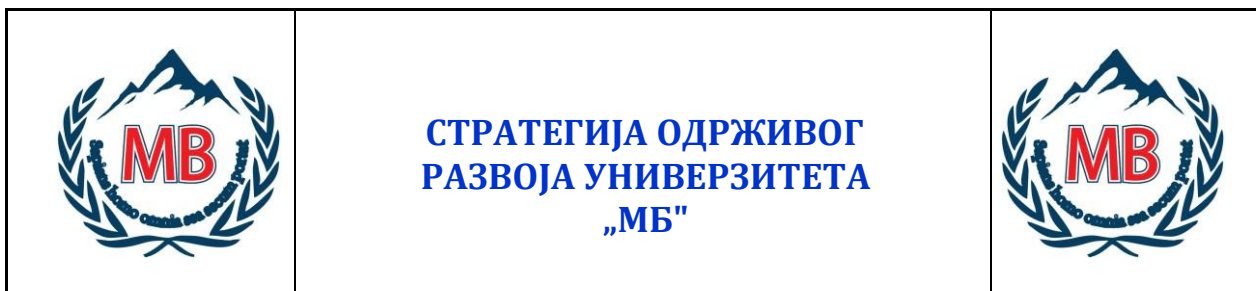
Универзитет МБ Пословни и правни факултет и Академија класичног сликарства у његовом саставу имају библиотеке снабдевене литературом која својим садржајем, нивоом стручно- научног и уметничког квалитета и обимом обезбеђује подршку наставном процесу и научноистраживачком и уметничком раду. Централна библиотека Универзитета МБ у коју је интегрисана и библиотека Пословног и правног факултета је са седиштем у Београду и Младеновцу и смештена је у наменским просторијама површине 75 м<sup>2</sup> и 83 м<sup>2</sup>. Располаже са 1289 хиљада библиотечких јединица, са оптималним условима за несметан студијски рад и коришћење читаонице. Библиотека Академије класичног сликарства смештена је у наменској просторији површине 83м<sup>2</sup>, а располаже са укупно 1002 библиотечке јединице.

Будући да се ради о почетној акредитацији Универзитета МБ који још увек нема шормирану универзитетску библиотеку, прилажемо збирни преглед броја библиотечких јединица у акредитованим високошколским установама је дат у Табели 25.

**Табела 25. Збирни преглед броја библиотечких јединица у високошколској установи**

| Ред. број     | Департмани                 | Књиге       |             | еКњиге       |             | еЧасописи и еЖурнали |            | Укупно библ. јединица у ВЈ-а |             | Укупно библ. јединица на Универзитету МБ |
|---------------|----------------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|----------------------|------------|------------------------------|-------------|--|
|               |                            | ППФ         | АКС         | ППФ          | АКС         | ППФ                  | АКС        | ППФ                          | АКС         |  |
| 1             | Друштвене науке            | 2710        |             | 7082         |             | 965                  |            | <b>10757</b>                 |             | <b>10757</b>                             |
| 1             | Менаџмент и економија      | 1396        |             | 5297         |             | 277                  |            | <b>6970</b>                  |             | <b>6970</b>                              |
| 2             | Правне науке               | 1314        |             | 1785         |             | 427                  |            | <b>3526</b>                  |             | <b>3526</b>                              |
| 3             | Информационе технологије   | 1276        |             | 2899         |             | 199                  |            | <b>4374</b>                  |             | <b>4374</b>                              |
| 4             | Уметност, Ликовна уметност |             | 1002        |              | 1184        |                      | 128        |                              | 2314        | <b>2314</b>                              |
| <b>УКУПНО</b> |                            | <b>6696</b> | <b>1002</b> | <b>17063</b> | <b>1184</b> | <b>1868</b>          | <b>128</b> | <b>25627</b>                 | <b>2314</b> | <b>27941</b>                             |

Библиотека Факултета са седиштем у Београду и Младеновцу располаже са **6.696** библиотечком јединицом, са оптималним условима за несметани образовни и истраживачки рад и коришћење читаонице. Библиотечке јединице су разврстане по областима које се изучавају на Универзитету МБ, табела 26.



*Табела 26. Библиотечке јединице по областима*

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>2710</b> друштвене науке</li> <li>– <b>1314</b> библиотечких јединица из области <i>правних наука</i>;</li> <li>– <b>1276</b> библиотечких јединица из области <i>Информационих технологија</i>;</li> <li>– <b>1396</b> библиотечких јединица из области <i>Менаџмента и бизниса, и</i></li> <li>– <b>1002</b> библиотечких јединица из области <i>Уметности</i>.</li> </ul> |
|--|

Студентима и наставном особљу Универзитета „МБ“ је на основу ма основу преплате на највећу светску базу података **EBSCO** доступна научна база **Academic Subscription Collection** са преко **200.000** електронских академских књига. У списак свих књига са детаљним библиографским информацијама студенти и наставници свакодневно остварују увид на линку **eBook Academic Subscription Collection** који води на Excel fajl, “тежак” преко 43 МБ. У колони „I“ су наведене област и кључне речи које књигу обрађују, из које када се е-књиге сортирају по областима које се изучавају на Пословном и правном факултету и Академији класичног сликарства произилзи да је корисницима Факултета у сваком часу доступно **17.063** књига у електронском издању, и то:

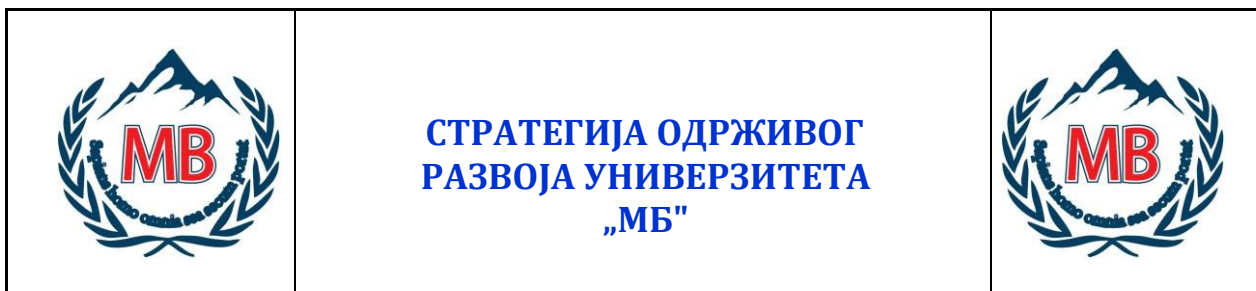
*Табела 27. Библиотечке јединице по областима*

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>7082</b> друштвене науке</li> <li>– <b>1785</b> књига из области <i>Law</i>;</li> <li>– <b>5297</b> књига из области <i>Busines &amp; Economic</i>;</li> <li>– <b>2899</b> књига из области <i>Technology &amp; Engineering</i></li> <li>– <b>1184</b> књига из области <i>Art</i></li> </ul> |
|---|

**EBSCO Baza Academic Search Elite** у свом књожном фонду има укупно **17.882** индексираних и апстрактних журнала и часописа, међу којима **15.992** рецензираних са високим импакт фактором. Од **15.992** рецензирана часописа и журнала, студентима и наставном особљу Универзитета „МБ“ је у сваком часу доступно **2286** часописа у пуном (Full) тексту. EBSCO Baza Magazines and Journals, из обласи за које се реакредотију студијски програми на Универзитету „МБ“ има **1868** часописа и журнала у пуном тексту, и то:

*Табела 28. Библиотечке јединице по областима*

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>965</b> часописа и журнала из области <i>Social Sciences</i>;</li> <li>– <b>427</b> часописа и журнала из области <i>Politics and Law</i></li> <li>– <b>277</b> часописа и журнала из области <i>Busines and Law</i></li> <li>– <b>199</b> часописа и журнала из области <i>Computers and Telecomm</i></li> <li>– <b>128</b> часописа и журнала из области <i>Уметности (Arts)</i></li> </ul> |
|---|



У књижном фонду библиотека у саставу универзитета „МБ“ има укупно **27.941** књига и часописа, од чега **7.698** књига у писаном облику и **18.247** књига и часописа у електронском облику.

*Табела 29. Библиотечки ресурси*

| Простор   | УАС | ВЈ          |      |
|---|-----|-------------|------|
|   |     | ППФ         | АКС  |
| Простор, Библиотека   | -   | 75          | 83   |
| Простор, укупна квадратура  | -   | 2116        | 650  |
| Однос укупне квадратуре/укупног броја студената   | -   | 2.23        | 5.96 |
| Укупан број библиотечких јединица из области из које се изводи наставни процес (база електронских јединица) | -   | <b>6696</b> | 1002 |
| Укупан број рачунара у рачунарским учионицама   | -   | 97          | 20   |

## 2.6. Динамика уписа, садашњи и очекивани број студената

Да би обезбедио задовољавајући квалитет студената, Универзитет путем конкурса, према унапред утврђеним и јавно објављеним критеријумима, врши селекцију пријављених средњошколаца, што обезбеђује упис кандидата за које је утврђено да су својим успехом у средњој школи и бројем освојених поена на пријемном испиту стекли довољан квантум знања за успешно укључивање у процес наставе на студијске програме Универзитета.

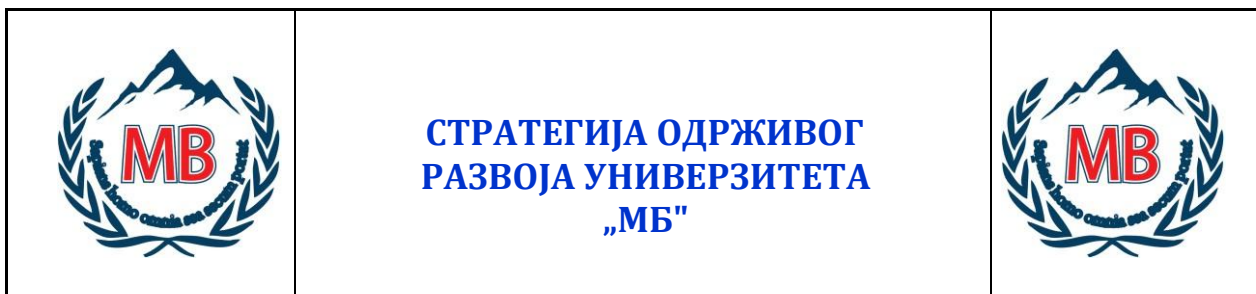
Универзитет обезбеђује једнакост студената у приступу студијским програмима. Сенат Универзитета доноси одлуку о расписивању конкурса за упис на студије, који поред осталог садржи услове за упис, мерила за утврђивање редоследа кандидата, поступак спровођења конкурса, начин и рокове за подношење жалби. Број студената за упис утврђује Сенат на основу предлога организационих јединица.

Конкурс за упис на студијске програме јавно се објављује.

Предвиђено је да се редослед кандидата за упис у прву годину студија утврђује на основу општег успеха постигнутог у средњем образовању и резултата постигнутог на пријемном испиту.

Студенти који су примљени и уписани на Универзитет улазе у уговорни однос са Универзитетом. Уговорним односом утврђују се права, обавезе и одговорности студената, услови студирања, права и обавезе Универзитета и организационих јединица према студентима и сва остала питања регулисана Статутом Универзитета и другим актима Универзитета.

Динамика уписа нових студената у претходних пет година приказана је наредном табелом. Универзитет МБ ће по добијању дозволе за рад расписати конкурс за упис студената на основне, мастер и докторске академске студије у складу са одобреним бројем студената на акредитоване студијске програме Пословног и правног факултета (ППФ) и Академије класичног сликарства (АКС). Конкурс ће садржати: број студената који могу да упишу одређени студијски програм, услове за упис, мерила за утврђивање редоследа кандидата, поступак спровођења конкурса, начин и рокове за подношење жалбе на утврђени редослед,



као и висину школарине коју плаћају студенти.

**Табела 29.** Број студената које Универзитет МБ може да упише на првој години студија.

| Број акредитованих студената      | ВЈ          |           | Укупно      |
|-----------------------------------|-------------|-----------|-------------|
|                                   | ППФ         | АКС       |             |
| Основне академске студије         | 1760        | 20        | 1780        |
| Мастер академске студије          | 230         | 20        | 250         |
| Специјалистичке академске студије | -           | -         | -           |
| Докторске студије                 | 54          | 3         | 57          |
| Основне струковне студије         | -           | -         | -           |
| Специјалистичке струковне студије | -           | -         | -           |
| Мастер струковне студије          | -           | -         | -           |
| <i>Укупан број</i>                | <i>2044</i> | <i>43</i> | <i>2087</i> |
| <i>Укупан број студената</i>      | <i>2087</i> |           |             |

Број студената које Универзитет МБ планира да упише је усклађен са кадровским, просторним и техничко-технолошким могућностима факултета.

Универзитет МБ за упис на студије првог степена планира да организује испит за проверу склоности и способности у складу са статутом Универзитета МБ. Кандидат који конкурише за упис на основне студије на Академији класичног сликарства, поред неопходне документације, подносе на увид стручној комисији мапу радова која садржи 10 портрета, 10 актова, 10 табли малих цртежа и 5 сликаних картона формата 70 x100 cm. Увидом у приложену мапу стручна комисија позива кандидата на пријемни испит, који подразумева проверу знања цртања портрета и акта, као и сликање мртве природе.

Редослед кандидата утврђиваће се на основу општег успеха постигнутом у средњем образовању и резултата на испиту за проверу склоности и способности. По завршеном пријемном испиту Пословни и правни факултет и Академија класичног сликарства објављују листу примљених кандидата који ће студирати на акредитованим студијским програмима, што гарантује квалитет и ефикасност студирања.

Пословни и правни факултет и Академија класичног сликарства именује стручну комисију за пријем студената, прегледање тестова за проверу склоности и способности, мапеуметничких радова, вођење самог процеса пријемног испита и одабир најбољих студената.

Универзитет МБ ће по добијању дозволе за рада непрекидно и систематски пратити успех студената и њихово напредовање на сваком од студијских програма које изводи и предузимати мере подршке у случају незадовољавајућег успеха студената. На универзитету МБ, по угледу на водеће светске универзитете, биће организован посебан рад са напредним студентима и посебан рад са студентима који нередовно испуњавају своје студентске обавезе.

Успешност студента у савлађивању појединог предмета непрекидно ће се пратити и вредновати током извођења наставе. Укупна оцена студента на једном предмету ће се састојати од оцене коју је студент добио за предиспитне обавезе и за показано знање на испиту. Минимално учешће оцене коју ће студент добијати током наставе у укупној оцени биће 30%, а максимално 70%, што је предвиђено курикулумом предмета на сваком



студијском програму.

Студент који заврши студије стиче одговарајући академски, односно стручно-уметнички назив у складу са законом. Својство студента престаје у случајевима предвиђеним законом.

Универзитет МБ ће пружати додатну подршку студентима из осетљивих група, без дискриминације по било ком основу. Додатна подршка ће подразумевати услуге које се пружају студентима ради испуњавања академских обавеза под равноправним условима, а обухватаће:

- обезбеђивање тумача за знаковни језик за потребе наставе, полагања испита и извршавања административних факултетских обавеза;
- прилагођавање уџбеника (електронски формат, звучни формат, формат на Брајевом писму и др.) у складу са Правилником о начину прилагођавања садржаја и/или формата уџбеника;
- организовање наставе у складу са временским и другим ограничењима студента (ограничењима у погледу превоза корисника колица, организовање наставе у приступачном простору у надлежности високошколске установе и др.);
- обезбеђивање неопходне асистивне технологије за потребе испуњавања академских обавеза;
- пружање свих других услуга у складу са законом које су неопходне како би студенти из осетљивих група могли да испуњавају академске обавезе под равноправним условима.

Универзитет МБ има донешен Правилник о критеријумима и начинима за пружање подршке студентима из осетљивих друштвених група. Правилник садржи детаљно разрађене механизме подршке које високошколска установа пружа, под којим условима, као и изворе финансирања тих услуга. Универзитет МБ има једног извршиоца са високим образовањем из научнообразовног поља друштвено-хуманистичких наука, на пословима планирања подршке студентима осетљивих социјалних група.

## **2.7. Остали елементи интерне анализе**

За Пословни и правни факултет Универзитета, школарина на студијама првог циклуса износи 1.500-1.800 ЕУРА. Школарина на Академију класичног сликарства је 1.800 ЕУР. Предвиђена школарина на студијама другог циклуса је 2.000 ЕУР.

Школарина за пријаву теме доктората, одобравање исте, израду и одбрану докторске дисертације износи укупно 5.000 ЕУР-а по школској години а на Академију класичног сликарства износи 2.500 ЕУРА. Преглед школарина за све факултете/академије за све циклусе студија приказан је у наредној табели. Потребно је истаћи да су у износ школарине укључени сви административни трошкови и полагање једног испита највише три пута, док нису укључени трошкови куповине уџбеника и другог наставног материјала.



**Табела 30.** Преглед висине школарина на факултету/академији Универзитета

| Факултет/Академија                             | Школарина по школској години (у EUR) |                      |   |
|--|--------------------------------------|----------------------|---|
|  | I ниво                               | II ниво<br>(60 ECTS) | Пријава и одбрана докторске дисертације |
| <b>Академија класичног сликарства</b>          |                                      |                      |   |
| Класично сликарство                            | 1.800                                | 2.000                | 5.000                                   |
| <b>Пословни и правни факултет</b>              |                                      |                      |   |
| Пословни менаџмент                             | 1.500                                | 2.000                | 5.000                                   |
| Право  | 1.800                                | 2.000                | 5.000                                   |
| Информационе технологије                       | 1.800                                | 2.000                | 5.000                                   |
| Економија                                      | 1.800                                |                      |   |
| Менаџмент у спорту,<br>Менаџмент у безбедности | 1.800                                | 2.000                |   |
| Индустријско економски менаџмент               | -                                    | 2.000                | -                                       |

Када је реч о школарини, на овом месту приказаћемо школарине на појединим факултетима у ужем и ширем окружењу.

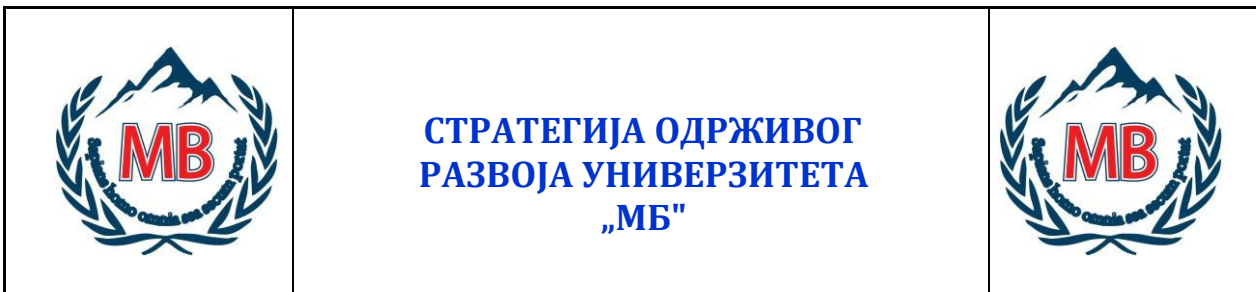
**Табела 31.** Школарине на појединим факултетима у ужем и ширем окружењу.

| Факултет   | Школарина за годину дана (у EUR) |                      |                        |
|--|----------------------------------|----------------------|------------------------|
|  | I ниво                           | II ниво<br>(60 ECTS) | III ниво (за 3 године) |
| Архитектонски факултет у Београду                          | 2.000                            | 0 - 450              | -                      |
| Грађевински факултет у Београду                            | 900                              | 4.500                | 10.730                 |
| Економски факултет у Београду                              | 1.000                            | 1.200-6.000          | 5.400                  |
| Математички факултет у Београду                            |                                  |                      | 2.000                  |
| Електротехнички факултет-софтверско инжењерство у Београду | 2.000                            | -                    | -                      |
| Медицински факултет у Београду                             | 1.000                            | -                    | -                      |
| Правни факултет у Београду                                 | 0 - 870                          | 1.400-2.000          | -                      |
| Економски факултет у Загребу                               | 0 - 3.580                        | 6.000                | 18.000                 |

|   |  |   |           |
|---|--|---|-----------|
|  | <b>СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ<br/>РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА<br/>„МБ“</b> |  |           |
| Електротехнички факултет у<br>Бањој Луци  | 0  | 0 – 450 КМ  | -         |
| Електротехнички факултет у<br>Сарајеву  | 0 – 920 КМ   | 4.500 КМ  | 10.730 КМ |
| Електротехнички факултет у<br>Београду  | 0 – 818  | 0-2.500   | 6.000     |
| Фон у Београду  | 1.200  | -   | -         |
| Електротехнички факултет у<br>Загребу   | 0 - 1.022  | 1.000   | 8.100     |
| Рачунарски факултет у Београду  | 1.600-2.700  | 2.700   | 8.100     |
| Правни факултет у Бањој Луци  | 0 - 225 КМ   | 0 - 450 КМ  | -         |
| Правни факултет у Сарајеву  | 0 - 511 КМ   | 0 – 820 КМ  | -         |

### **Развојни потенцијал Универзитета**

Универзитет са реномираним професорима има потенцијал да у будућности упише већи број студената. Кроз угледан наставнички кадар и кроз унапређење односа са студентима, локалном заједницом, државним институцијама, високошколским установама у земљи и окружењу, разним асоцијацијама и предузећима и другим организацијама, Универзитет има способност да успешно и дугорочно обавља своју мисију и да се развија у складу са савременим тенденцијама развоја окружења.



**СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ  
РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА  
„МБ”**

### III. „SWOT” АНАЛИЗА И СТРАТЕГИЈА УНИВЕРЗИТЕТА МБ

#### 3.1. „SWOT” матрица Универзитета

У циљу одређивања стратегијског фокуса којим ће се на најбољи могући начин капитализовати снага и, у датом окружењу, креирати супериорна конкурентска предност, корисно је довести у везу квалитет, односно карактер окружења у којем су садржане шансе и опасности и ресурсне могућности Универзитета, а које обухватају снагу и слабости. Отуда, представљамо SWOT матрицу за ниво Универзитета. За темељније консидације и предлагање стратегијских одређења, потребно је оперисати са матрицом за сваки факултет посебно.

*Табела 32. SWOT матрица Универзитета*

| Шансе/прилике  | Опасности  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Развој образовања, истраживања, пројеката и иновација</li> <li>– Припадност образовном простору РС и европским универзитетским мрежама</li> <li>– Интернационализација, мобилност и мултикултуралност</li> <li>– Целоживотно учење и раст потражње за запошљивим знањима</li> <li>– Повезивање са привредом и директна запошљивост најбољих студената</li> <li>– Дигитализација и е-учење</li> <li>– Креирање базе знања и ранг-листа најбољих студената</li> <li>– Пад квалитета код „ад-хоц“ конкурената → диференцијација кроз квалитет</li> <li>– Образовање, истраживање, пројекти (научни, стручни) и иновације.</li> <li>– Припадност образовном простору Републике Србије а тиме и европској универзитетској асоцијацији;</li> <li>– Међународна сарадња и отвореност. Мобилност. Свест о властитој одговорности за одрживи развој и добар имиџ ВШУ;</li> <li>– Доживотно учење и запосливост;</li> <li>– Достигнућа и уједињење;</li> <li>– Учење за будућност: приоритети високог образовања у слиједој деценији.</li> <li>– Учење усмерено на студента и наставна мисија.</li> <li>– Тимски рад који даје резултате;</li> <li>– Опређеност свих запослених за квалитет и укљученост студената у евалуацију квалитета;</li> <li>– Примена основних принципа Болоњског процеса (циклуси, модуларност, покретљивост, ЕЦТС);</li> <li>– Конкуренција државним и приватним Универзитетима из Београда, Новог Сада, Ниша и Крагујевца;</li> <li>– Примена електронског пословања у образовању и мотивисани студенти и наставно особље у примени савремених метода учења;</li> <li>– Креирање базе знања на свим нивоима учења;</li> <li>– Примерни информисање јавности и поседовање властитог сајта. Број ученика завршних разреда средњих школа у Бијељини и околини.</li> <li>– Интернационализација пословања и мултикултурализам, повезаност факултета са предузећима кроз прослеђивање проблема из праксе студентима на рјешавање (расправу).</li> <li>– Сарадња с другим факултетима и универзитетима (државним и приватним).</li> <li>– Сарадња с водећим привредним субјектима (посете фирмама, стручне екскурзије, итд.).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Јака и често нелојална конкуренција (државни + ад-хоц приватни)</li> <li>– Буџетско финансирање државних факултета</li> <li>– Ниска платежна моћ кандидата и нестајање средње класе</li> <li>– Негативна перцепција приватних факултета у јавности</li> <li>– Јак лоби државних факултета</li> <li>– Ненаклоност државних, локалних и међународних институција</li> <li>– Регулативна ограничења (нпр. ангажман кадра са државних факултета)</li> <li>– Неконтролисано отварање нових факултета → девалвација тржишта</li> <li>– Бројна и нефер конкуренција (ад – хоц приватни факултети и универзитети), велики број ВШУ у окружењу с трогодишњим студијима</li> <li>– Буџетско финансирање студената на државним факултетима.</li> <li>– Ниска платежна способност кандидата.</li> <li>– Исчезавање средње класе.</li> <li>– Недовољно поверење у приватне факултете.</li> <li>– Инерција у одређивања за студирање.</li> <li>– Јак лоби државних факултета.</li> <li>– Ненаклоност владиних и локалних институција приватним факултетима.</li> <li>– Мања наклоност међународних</li> </ul> |



## СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА „МБ“



| <ul style="list-style-type: none"><li>Израда ранг листе најбољих студената и извештавање релеванних предузећа о њима.</li><li>Стварање услова за запошљавање најбољих студената.</li><li>Мониторинг студената након завршетка студија и инкорпорирање њиховог успеха у наш имиџ.</li><li>Пословни, информатички и курсеви енглеског језика за све заинтересоване.</li><li>Он-лине повезивање наше и неке од свјетских универзитетских библиотека.</li><li>Предавања наших признатих стручњака из иностранства путем видео конференције и адекватна медијска заступљеност таквих догађаја.</li><li>Гостовања провјерених иностраних стручњака и адекватна медијска заступљеност таквих догађаја.</li><li>Очекивана експанзија привредне активности.</li><li>Смањење школарина за факултете за које постоји највеће интересовање.</li><li>Организовање стручних симпозијума и семинара.</li><li>Нови студијски програми.</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>институција приватним универзитетима.</li><li>Несхватање образовања као неизбежне инвестиције за боље сутра.</li><li>Неконтролисано и неосновано отварање појединих факултета.</li><li>Забрана предавања наставном кадру са државних факултета на приватним факултетима.</li><li>Мноштво интерних и екстерних несистематизованих информација;</li><li>Нови начин едукације за део професора почетна неуједначеност критеријума</li><li>Исписивање студента због неопходности обнове године</li></ul>   |
|---|--|
| Снага   | Слабости   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Усмереност на квалитет наставе и укљученост студената у евалуацију</li><li>Студент-центрично учење и савремене наставне методе</li><li>Примена Болоњског процеса (ЕЦТС, мобилност, модуларност)</li><li>Мотивисано наставно особље и тимски рад</li><li>Развијена међународна сарадња и отвореност</li><li>Сарадња са привредом (практични проблеми, посете, екскурзије)</li><li>Транспарентно информисање јавности и властити сајт</li><li>Универзитет је акредитован, одличан углед у окружењу;</li><li>Аутономија универзитета;</li><li>Квалитетни студијски програми; Флексибилни и модерни наставни планови.</li><li>Компетентан наставни кадар.</li><li>Редовност и квалитет наставе.</li><li>Модеран простор, инфраструктурне погодности, Универзитет изграђен и опремљен 2020. године по свим стандардима високошколске наставе, опрема и библиотечки ресурси;</li><li>Стандард материјалне базе наставе, климатизованост и изузетна чистоћа просторија (учионице, ходници, санитарни чворови).</li><li>Атрактивни факултети, дефинисана организациона структура Универзитета као модел рационално орагнизоване институције;</li><li>Стабилно финансирање;</li><li>Транспарентније и ажурније полагање испита.</li><li>Поверење у међународну оријентацију наших факултета.</li><li>Већи број заједничких предмета и инфраструктуре.</li><li>База за обуку студената (инкубатори, пројекти, агенција за маркетинг).</li><li>Примена и нформатике на Универзитету и заступљеност енглеског језика.</li><li>Мogućност завршавања више смјерова.</li><li>Присни односи студената са наставним особљем.</li><li>Квалитетан и савременим трендовима прилагођен наставни програм.</li><li>Одличан углед, нарочито у односу на друге приватне факултете и универзитете.</li><li>Квалитетна библиотека – физичког простор и књижни фонд.</li><li>Боља имплементација Болоњске декларације у односу на конкуренцију.</li><li>Примена електронског пословања и савремених</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Ограничени финансијски ресурси у поређењу са државним факултетима</li><li>Перцепција нижег поверења у приватне институције</li><li>Зависаност од самофинансирајућих студената</li><li>Недовољна институционална подршка (државна / локална)</li><li>Неуједначен квалитет у сектору приватног образовања (репутациони ризик)</li><li>Мogućи степен неусаглашености потреба тржишта рада и почетно понуђених кавалификација;</li><li>Већи почетни трошкови због улагања у инфраструктуру, улагања у опрему и информационе технологије;</li><li>Непостојање могућности учења на даљину (виртуелни универзитет).</li><li>Већина је истраживача (посебно млађих) преоптерећена наставом и стручним обвезама;</li><li>Недовољан број усавршавања у иностранству за време и непосредно након докторских студија;</li><li>Недостатак традиције;</li><li>Неразвијен лоби систем;</li><li>Непостојање критичне масе перспективне кадровске структуре.</li><li>Скромно улагање у студентски стандард (просторије, стручна пракса у иностранству, студентски лист, студентски клуб).</li><li>Слаба развијеност студентских организација.</li><li>Висока школарина у односу на државне универзитете.</li><li>Недостатак спортских терена.</li><li>Неуједначен научно-истраживачки рад по научним областима. Нејасно постављен</li></ul> |



## СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА „МБ“



образовних и информационо комуникационих технологија;

систем одговорности.

### 3.2. Поређење са другим универзитетима

Путем наредне слике приказан су јаке стране нама конкурентских универзитета и факултета, као и јаке страна нашег универзитета. Исто тако приказана је и успоредаба слабих страна наше конкуренције, као и тренутне слабе стране Универзитета.

Табела 33. Поређење са другим универзитетима и факултетима  
**УПОРЕДНА АНАЛИЗА УНИВЕРЗИТЕТА**

|  |
|--|
| <p><b>А. Јавни универзитети и факултети</b></p> <p><b>Јаке стране</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Државно буџетско финансирање</li><li>• Дуга традиција и висок јавни углед</li><li>• Бесплатно студирање за велики број студената</li><li>• Реномиран наставни и научни кадар</li><li>• Развијена научноистраживачка делатност</li><li>• Студентски домови и мензе</li><li>• Развијен институционални лоби</li></ul> <p><b>Слабе стране</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Застарели наставни планови</li><li>• Недовољна инфраструктура и опрема</li><li>• Нефлексибилност система</li><li>• Ниске плате наставника → слаба мотивација</li><li>• Спора администрација и мања оријентација ка студенту</li></ul> |
| <p><b>В. Приватни универзитети и факултети</b></p> <p><b>Јаке стране</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Већа флексибилност у организацији наставе</li><li>• Бржа административна процедура</li><li>• Комерцијално оријентисани програми</li><li>• Конкурентне школарине у односу на друге приватне универзитете</li></ul> <p><b>Слабе стране</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Често ограничени просторни капацитети</li><li>• Мање атрактивни и недовољно диференцирани програми</li><li>• Недостатак квалитетног и сталног наставног кадра</li><li>• Неуједначен квалитет → нарушена репутација сектора</li></ul>   |
| <p><b>С. Универзитет „МБ“</b></p> <p><b>Јаке стране (диференцијација)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Угледан и компетентан наставни кадар</li><li>• Савремени, модерни наставни планови</li><li>• Изражена заступљеност информатике и енглеског језика</li><li>• Јасна структура студија и заједнички предмети</li><li>• Транспарентно и ажурно полагање испита</li></ul>   |



## СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА „МБ“



- *Добри просторни и инфраструктурни услови*
- *Фокус на квалитет наставе и рад са студентима*
- **Слабе стране**
- **Висока школарина** у поређењу са државним факултетима
- **Недовољно развијен лоби**
- *Недостатак студентског дома*
- *Недовољна практична сарадња са привредом и ВШУ*
- *Краћа традиција у односу на јавне универзитете*
- *Недовољно развијено **целоживотно учење и on-line настава***

Табела 34. Стратешко позиционирање Универзитета „МБ“

| Димензија              | Јавни        | Приватни     | МВ                     |
|------------------------|--------------|--------------|------------------------|
| Финансирање            | Буџет        | Школарине    | Школарине              |
| Флексибилност          | Ниска        | Средња       | <b>Висока</b>          |
| Модерност програма     | Ниска–средња | Средња       | <b>Висока</b>          |
| Студент-оријентација   | Средња       | Средња       | <b>Висока</b>          |
| Информатика / Енглески | Ограничено   | Делимично    | <b>Јако заступљено</b> |
| Репутација             | Висока       | Неуједначена | <b>Растућа</b>         |

### КЉУЧНА ПОРУКА (за стратегију Универзитета „МБ“)

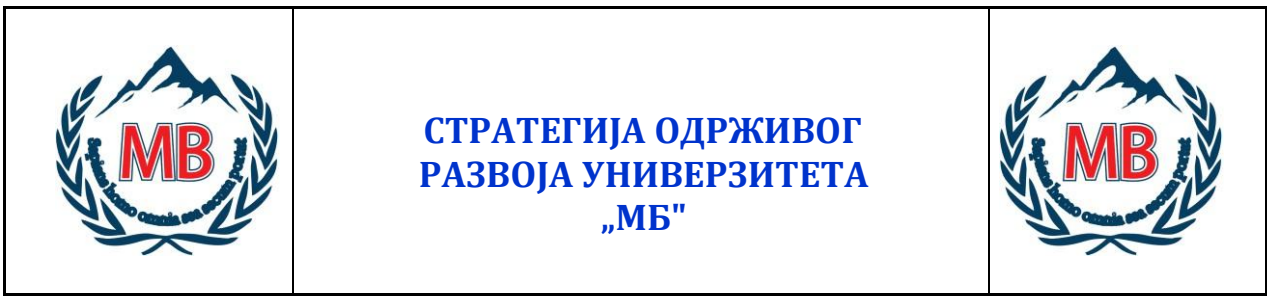
Универзитет „МБ“ се позиционира као **модеран, флексибилан и студент-оријентисан универзитет**, који комбинује **квалитет наставе јавних универзитета са оперативном ефикасношћу приватних**, уз јасну оријентацију ка **информатици, енглеском језику и савременим компетенцијама**.

Синтеза резултата ситуационе анализе указује да Универзитет делује у сложеном окружењу које обухвата бројна ограничења, како унутрашње тако и спољашње природе, а која могу утицати на његов будући развој. Истовремено, идентификоване снаге и развојне прилике јасно показују да постоје реалне и одрживе могућности за даљи раст и унапређење рада Универзитета.

Полазећи од уочених слабости и претњи, као и од потребе да се оне систематски и одговорно адресирају, могу се дефинисати следећи правци деловања:

- **Висина школарине**

Висока школарина, у односу на конкурентске институције, може се у средњем року превазићи јасно дефинисаним условима уписа, постепеним позиционирањем Универзитета и континуираним улагањем у квалитет наставе. Искуства реномираних универзитета показују да се почетни недостатак традиције може надоместити изузетним академским и организационим стандардима. У том контексту, неопходно је да оснивач у почетној фази преузме одређени финансијски ризик, било кроз директно финансијско дотирање, било кроз обезбеђивање алтернативних извора финансирања, све док Универзитет не достигне ниво самоодрживости и не изгради препознатљиву академску традицију.



- **Недовољно развијен лоби систем**

Развој организованог и институционализованог лоби система, кроз оснивање „Друштва пријатеља Универзитета“, представља стратешку инвестицију од дугорочног значаја. Иако на први поглед захтева значајна улагања, овај приступ омогућава бољу информисаност, јачање позиције Универзитета у широј друштвеној заједници и ефикасније повезивање са релевантним актерима. У савременом окружењу, где је квалитетна и благовремена информација кључан ресурс, овакво тело може деловати као посредник и ослонац у процесу интеграције Универзитета у локалну и регионалну средину.

- **Оснивање нових факултета и студијских програма**

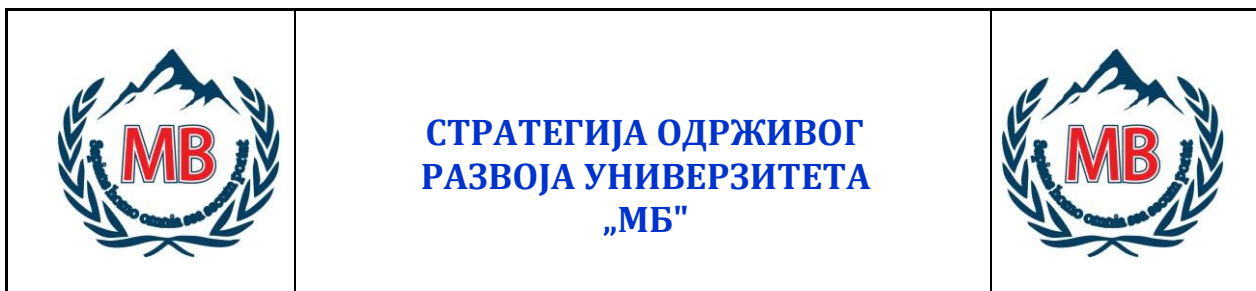
Формирање нових одсека и факултета мора бити засновано на темељним анализама потреба тржишта рада и образовног система. Пре доношења одлуке о проширењу, неопходно је спровести детаљна истраживања, израдити реалну финансијску пројекцију и обезбедити стабилан и одржив извор финансирања. Само на тај начин могуће је избећи неосновано и неконтролисано ширење, те обезбедити да сваки нови студијски програм доприноси укупном квалитету и репутацији Универзитета.

### 3.3. Идентификовање критичних фактора пословног успеха

Критични фактори пословног успеха представљају кључне предуслове чије остваривање и континуирано унапређивање омогућава Универзитету да обезбеди стабилан развој, конкурентску позицију и дугорочну одрживост у високообразовном систему. Њихова идентификација и систематско управљање од суштинског су значаја за остваривање стратешких циљева.

У том контексту, као кључни фактори успеха Универзитета издвајају се:

- **Изградња и одржавање квалитетних односа са студентима**, како са постојећим тако и са потенцијалним, кроз транспарентну комуникацију, подршку током студија и јасно дефинисане уписне и наставне процесе;
- **Квалитетан и компетентан наставни и ненаставни кадар**, као основа академског квалитета, иновација у настави и развоја истраживачких активности;
- **Развијен и институционализован систем лобирања**, усмерен ка јачању позиције Универзитета у образовном, привредном и друштвеном окружењу;
- **Ефикасни односи са организацијама, локалном заједницом, струковним асоцијацијама и државним органима**, у земљи и окружењу, ради унапређења видљивости и утицаја Универзитета;
- **Сарадња са другим универзитетима и високошколским установама**, кроз заједничке пројекте, мобилност студената и наставника и размену добрих пракси;
- **Континуирана сарадња са средњим школама**, као кључним извором будућих студената и важним партнером у процесу професионалне оријентације;
- **Углед и позиционираност организација у којима се запошљавају дипломирани студенти Универзитета**, као показатељ квалитета образовања и релевантности студијских програма;



- **Развијен и функционалан студентски сервис**, који обезбеђује административну, саветодавну и каријерну подршку студентима;
- **Ценовна конкурентност**, уз очување и унапређење квалитета образовних услуга;
- **Стабилни и диверсификовани извори финансирања**, који обезбеђују финансијску сигурност и омогућавају дугорочно планирање развоја.

## Идентификовање критичних фактора пословног успеха – KPI и SWOT повезаност

Критични фактори пословног успеха представљају елементе који директно утичу на конкурентску позицију, одрживост и дугорочни развој Универзитета. Њихово систематско праћење кроз јасно дефинисане показатеље учинка (KPI), као и повезаност са резултатима SWOT анализе, омогућава ефикасно управљање развојем Универзитета.

*Табела 35. Кључни фактори, KPI и SWOT веза*

| Критични фактор успеха                          | Мерљиви KPI (пример)  | SWOT веза |
|---|---|-----------|
| Односи са постојећим и потенцијалним студентима | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стопа уписа (у/у)</li> <li>• Стопа задржавања студената (%)</li> <li>• Задовољство студената (анкете)</li> </ul>       | S, O      |
| Квалитет наставног и ненаставног кадра          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• % наставника са докторским звањем</li> <li>• Број стручних/научних радова</li> <li>• Просечна оцена наставе</li> </ul> | S         |
| Развијен систем лобирања                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Број институционалних партнерстава</li> <li>• Број формалних састанака са доносиоцима одлука</li> </ul>                | W → O     |
| Односи са локалном заједницом и институцијама   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Број заједничких пројеката</li> <li>• Учествовање у локалним иницијативама</li> </ul>                                  | S, O      |
| Сарадња са универзитетима                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Број споразума о сарадњи</li> <li>• Мобилност студената и наставника</li> </ul>  | S, O      |
| Сарадња са средњим школама                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Број партнерских школа</li> <li>• Број уписаних студената из сарадничких школа</li> </ul>                              | O         |
| Углед послодаваца који запошљавају дипломаце    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стопа запослености дипломаца</li> <li>• Репутација послодаваца</li> </ul>  | S         |
| Развијен студентски сервис                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Време решавања захтева</li> <li>• Оцена студентског сервиса</li> </ul>   | S         |
| Ценовна конкурентност                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Однос цене и уписа</li> <li>• Број стипендија и попуста</li> </ul>   | W         |
| Стабилност финансирања                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Удео небазичних прихода (%)</li> <li>• Финансијски суфицит/дефицит</li> </ul>  | W → T     |



#### Интерпретација (стратешки ниво)

- **Снаге (S)** се ослањају на квалитет кадра, односе са студентима и академску сарадњу.
- **Слабости (W)** се адресирају кроз развој лобија, финансијску диверзификацију и ценовну политику.
- **Прилике (O)** се користе кроз интернационализацију, партнерства и дигитализацију.
- **Претње (T)** се ублажавају јачањем институционалне позиције и финансијске стабилности.

#### Закључна напомена

Систематско праћење критичних фактора успеха кроз јасно дефинисане KPI показатеље, уз њихово повезивање са SWOT анализом, омогућава Универзитету да благовремено реагује на промене у окружењу, усмери ресурсе на кључне развојне приоритете и обезбеди дугорочну конкурентност и одрживост.

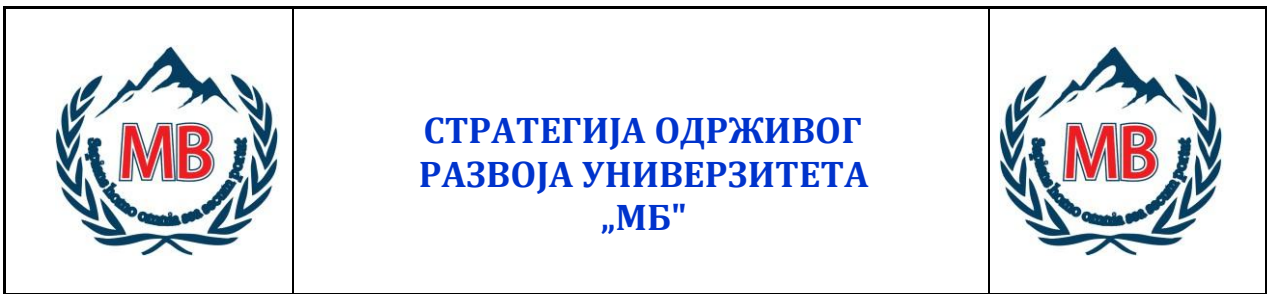
### 3.4. Правци и методи реализације мисије и циљева Универзитета

Полазећи од дефинисане визије и мисије Универзитета, могуће је јасно идентификовати кључне стратешке правце и циљеве његовог развоја у наредном периоду. Визија, мисија и стратешки циљеви представљају интегрисани оквир који усмерава све академске, организационе и развојне активности Универзитета ка дугорочној одрживости, конкурентности и међународној препознатљивости.

Један од стратешких приоритета Универзитета јесте **ширење делатности изван националних оквира**, кроз пажљиво планирану стратегију интернационализације. Универзитет тежи да кроз атрактивне и савремене студијске програме, примену дигиталних технологија и хибридних модела наставе (онлајн и видео-конференцијски облици), као и ангажовање еминентних наставника из иностранства, постане препознатљив образовни центар доступан студентима широм Европе. Посебан акценат ставља се на менторски приступ настави, индивидуалну подршку студентима и унапређење квалитета целокупног студентског искуства.

Имајући у виду оснивачке трошкове, почетну инерцију у позиционирању, као и дугорочни карактер изградње академске репутације, Универзитет усваја **прагматичан и фазни приступ развоју**. У том контексту, као рационално решење намеће се стратегија фокусирања и постепеног освајања одабраних пословних и образовних ниша у оквиру укупног портфолија оснивача. Развој једног или више лукративних сегмената пословања има за циљ обезбеђивање финансијске стабилности, покривање текућих и развојних трошкова, као и стварање предуслова за континуирано улагање у академски квалитет. Као трајна конкурентска предност препознаје се синергија више специфичних и тешко имитабилних предности, за разлику од краткорочних и споља условљених конкурентских позиција.

На основу извршених анализа унутрашњег и спољашњег окружења, као и дефинисане визије и мисије, формулисана је **стратегија одрживог развоја Универзитета „МБ“**, која представља оквир за систематско и дугорочно остваривање стратешких циљева. Стратегија је усмерена ка јачању институционалне стабилности, унапређењу квалитета образовања и истраживања, интернационализацији и повећању друштвене релевантности Универзитета.



У својој основи, стратегија одрживог развоја Универзитета „МБ“ обухвата следеће правце и методе деловања:

1. **Развој институционализованог и ширег лоби система**, који укључује истакнуте професоре, научне и уметничке ствараоце, привреднике, представнике јавног живота, спорта и медија из земље и иностранства, ради јачања позиције и утицаја Универзитета у друштву.
2. **Систематско запошљавање и развој младог и квалитетног академског кадра**, уз јасне механизме напредовања, стручно усавршавање и подстицање дугорочне везаности кадрова за Универзитет.
3. **Унапређење односа са организацијама, локалном заједницом, струковним асоцијацијама и државним органима**, у земљи и региону, са циљем јачања друштвене улоге и видљивости Универзитета.
4. **Интензивирање сарадње са другим универзитетима и високошколским установама**, кроз заједничке пројекте, наставу, мобилност студената и наставника, као и размену добрих пракси.
5. **Успостављање стратешких алијанси, партнерстава или афилијација** са релевантним европским и/или америчким универзитетима, ради интернационализације студијских програма и научно-истраживачког рада.
6. **Развој разуђеног, транспарентног и социјално одговорног система стипендирања**, намењеног најуспешнијим и талентованим студентима (вуковци, добитници награда и учесници такмичења и сл.).
7. **Континуирана улагања у унапређење студентског стандарда**, укључујући спортску инфраструктуру, дигиталну повезаност, подршку студентским организацијама и побољшање укупног студентског искуства.
8. **Систематску сарадњу са средњим школама у земљи и окружењу**, као основу за благовремено информисање, професионалну оријентацију и регрутовање будућих студената.
9. **Флексибилну и конкурентну ценовну политику**, укључујући селективно смањење школарина за студијске програме који су изложени појачаној конкуренцији на тржишту високог образовања.
10. **Оснивање и развој Центра за каријерни развој, стручну праксу и запошљавање**, као кључне споне између Универзитета, студената и тржишта рада.
11. **Интензивирање рада Центра за научно-истраживачку делатност**, кроз његово активно укључивање у домаће и међународне пројекте у областима за које поседује кадровске и инфраструктурне капацитете.
12. **Идентификовање и развој лукративних пословних активности**, које ће служити као подршка финансијској одрживости Универзитета и изравнавању текућих и развојних трошкова.
13. **Профилисање атрактивних и тржишно релевантних мастер и докторских студијских програма**, усклађених са савременим научним и професионалним трендовима.
14. **Креативно спонзорисање и промоција академских и стручних активности**, као што су студије случаја, симулационе учионице (dealing room), округли столови, истраживачки



пројекти и јавни наступи.

15. **Проактивно лиценцирање и повезивање релевантних факултета**, посебно из области информационих технологија, са водећим глобалним компанијама из области хардвера и софтвера (нпр. Microsoft и други).
16. **Развој виртуелних канцеларија и симулационих окружења**, за области финансијског тржишта, банкарског менаџмента и сродних дисциплина, ради практичне наставе и примене знања.
17. **Оснивање снажног истраживачког центра за економско-тржишне анализе и прогнозе**, који ће кроз редовне експертске коментаре и анализе бити присутан у релевантним електронским медијима.
18. **Модернизацију система регрутовања и развоја кадрова**, кроз селективно упућивање наставника на докторске и постдокторске студије код реномираних страних партнера, као и кроз унутрашње механизме напредовања и промоције.

У прилогу је ПУНА, формално уобличена веза: ПРАВЦИ → КРИ → АКЦИОНИ ПЛАН, а затим ВИЗУЕЛНА СТРАТЕГИЈСКА МАПА (циљеви–мере–резултати). Садржај је директно употребљив у стратешком документу и акредитационој документацији.

**Табела 36. I. ПРАВЦИ → КРИ → АКЦИОНИ ПЛАН (интегрисана табела)**

| Стратешки правац                               | Кључни КРИ (мерљиви индикатори)   | Акциони план (мере и носиоци)  |
|--|---|--|
| 1. <b>Институционални лоби систем</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Број активних чланова лобија</li> <li>• Број институционалних подршки</li> </ul> | Оснивање „Друштва пријатеља Универзитета“; годишњи план јавних активности – Ректорат |
| 2. <b>Развој академског кадра</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• % наставника са PhD</li> <li>• Стопа задржавања кадра</li> </ul>                 | Запошљавање младих наставника; програм напредовања и усавршавања – HR служба         |
| 3. <b>Односи са заједницом и институцијама</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Број уговора о сарадњи</li> <li>• Заједнички пројекти</li> </ul>                 | Потписивање споразума са локалним и државним телима – Управа                         |
| 4. <b>Академска сарадња (регион)</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Број МоУ</li> <li>• Мобилност студената/наставника</li> </ul>                    | Заједнички програми и размена – Канцеларија за међународну сарадњу                   |
| 5. <b>Међународне стратешке алијансе</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Афилијација са иностраним универзитетом</li> </ul>                               | Преговори, акредитационо усклађивање – Ректорат                                      |
| 6. <b>Стипендијски систем</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Број стипендиста</li> <li>• Квалитет уписаних студената</li> </ul>               | Оснивање фонда; јасни критеријуми – Финансије  |
| 7. <b>Студентски стандард</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Задовољство студената</li> <li>• Број услуга</li> </ul>                          | Улагање у инфраструктуру и ИТ – Студентски сервис                                    |
| 8. <b>Сарадња са средњим школама</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Број партнерских школа</li> <li>• Упис из тих школа</li> </ul>                   | Промоције, радионице, дани отворених врата – Маркетинг                               |
| 9. <b>Ценовна конкурентност</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Упис по програму</li> <li>• Приход по студенту</li> </ul>                        | Диференцирана школарина – Управа   |
| 10. <b>Центар за каријеру</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• % запослених дипломаца</li> <li>• Број пракси</li> </ul>                         | Оснивање центра; база послодаваца – Центар за каријеру                               |
| 11. <b>Научно-истраживачки рад</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Број пројеката</li> <li>• Публикације</li> </ul>                                 | Активирање истраживачких тимова – Центар за НИР                                      |



## СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА „МБ“



|                                   |  |   |
|-----------------------------------|--|---|
| 12. Лукративне активности         | • Удео небуџетских прихода                         | Развој бизнис-сегмената – Оснивач                       |
| 13. Мастер и докторске студије    | • Упис на II/III циклус<br>• Приход                | Развој програма и акредитација – Наставно веће          |
| 14. Промоције и јавни догађаји    | • Медијска видљивост<br>• Број догађаја            | Конференције, округли столови – PR                      |
| 15. ИТ лиценцирања и партнерства  | • Број сертификованих програма                     | Партнерства са глобалним ИТ компанијама – ИТ факултет   |
| 16. Виртуелне канцеларије         | • Број симулација<br>• Учествовање студената       | Успостављање симулационих платформи – Наставне јединице |
| 17. Истраживачки економски центар | • Број анализа<br>• Медијска присутност            | Недељни експертски извештаји – Истраживачки центар      |
| 18. Регрутовање и развој кадрова  | • Докторати у иностранству<br>• Интерна унапређења | Селективни избор партнера; кадровски план – Ректорат    |

## II. ВИЗУЕЛНА СТРАТЕГИЈСКА МАПА (циљеве – мере – резултати)

### ВИЗИЈА

Модеран, одржив и међународно препознат Универзитет



### СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ

- Финансијска стабилност
- Квалитет наставе и кадра
- Запошљивост дипломаца
- Научна и међународна видљивост



### КЉУЧНЕ МЕРЕ

- Развој кадра и лобија
- Интернационализација
- Центар за каријеру
- Научно-истраживачки рад
- Лукративне активности



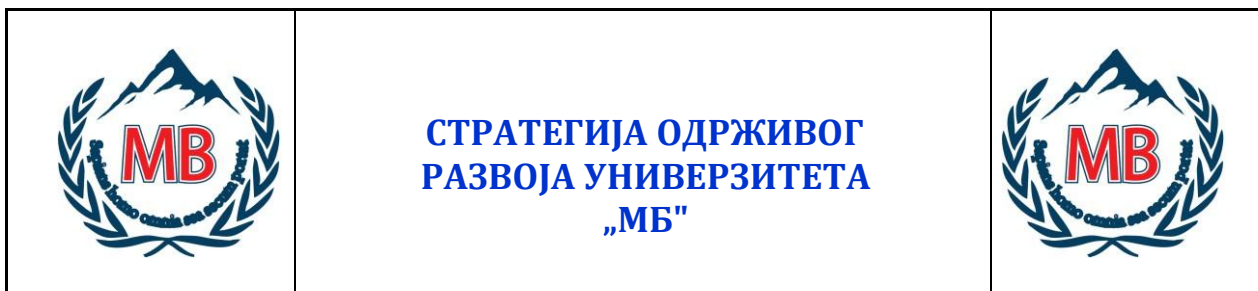
### ОПЕРАТИВНЕ АКТИВНОСТИ

- Нови студијски програми
  - Партнерства и алијансе
  - Практична и дигитална настава
  - Јавни и научни догађаји



### МЕРЉИВИ РЕЗУЛТАТИ (КРІ)

- Повећан упис
- Већа запосленост дипломаца



- Раст прихода
- Јача репутација
- Дугорочна одрживост

### III. КЉУЧНА АКРЕДИТАЦИОНА ПОРУКА

Стратегија Универзитета „МБ“ је заснована на јасно дефинисаним правцима развоја, мерљивим показатељима учинка и реалним акционим мерама, што обезбеђује транспарентно управљање, континуирано унапређење квалитета и дугорочну одрживост и усклађени са стратегијом.

#### I. GANTT АКЦИОНИ ПЛАН (2026–2031)

#### I. GANTT АКЦИОНИ ПЛАН (2026–2031)

**Табела 37.** *Правци и методи реализације мисије и циљева Универзитета „МБ“*

Легенда: ■ = активна фаза реализације

| Стратешке мере / Године                  | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|--|------|------|------|------|------|------|
| 1. Институционализација лоби система     | ■ ■  | ■    |      |      |      |      |
| 2. Запошљавање и развој академског кадра | ■    | ■ ■  | ■ ■  | ■    | ■    | ■    |
| 3. Односи са заједницом и институцијама  | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 4. Сарадња са универзитетима (регион)    | ■ ■  | ■    | ■    |      |      |      |
| 5. Међународне стратешке алијансе        |      | ■    | ■ ■  | ■    |      |      |
| 6. Развој система стипендирања           | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 7. Унапређење студентског стандарда      | ■ ■  | ■    |      |      |      |      |
| 8. Сарадња са средњим школама            | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 9. Флексибилна ценовна политика          | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 10. Центар за развој каријере            | ■ ■  | ■    |      |      |      |      |
| 11. Центар за научно-истраживачки рад    | ■    | ■ ■  | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 12. Лукративни бизнис сегменти           |      | ■    | ■ ■  | ■ ■  | ■    | ■    |
| 13. Мастер и докторски програми          |      | ■    | ■ ■  | ■    |      |      |
| 14. Академске промоције и догађаји       | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 15. ИТ лиценцирања и партнерства         |      | ■    | ■ ■  | ■    | ■    | ■    |
| 16. Виртуелне / симулационе учионице     |      | ■    | ■ ■  | ■    |      |      |
| 17. Истраживачки центар за анализе       |      | ■    | ■ ■  | ■    | ■    | ■    |
| 18. Регрутовање и развој кадрова         | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |

#### II. ЦИЉНЕ КРИ ВРЕДНОСТИ (2026–2031)

**Табела 38. 1.** *Студенти и тржиште*

| КРИ                            | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Раст уписа (I година)          | +7%  | +10% | +10% | +12% | +12% | +15% |
| Стопа задржавања студената     | 80%  | 85%  | 88%  | 90%  | 92%  | 94%  |
| Удео међународних студената    | 4%   | 6%   | 8%   | 10%  | 12%  | 15%  |
| Задовољство студената (анкете) | 4.0  | 4.2  | 4.4  | 4.5  | 4.6  | 4.7  |



**Табела 38.2. Академски кадар и квалитет**

| KPI                           | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Наставници са PhD             | 60%  | 65%  | 70%  | 75%  | 78%  | 80%  |
| Просечна оцена наставе        | 4.1  | 4.3  | 4.4  | 4.5  | 4.6  | 4.7  |
| Међународни наставници (број) | 4    | 6    | 8    | 10   | 12   | 15   |

**Табела 38.3. Запошљивост и каријера**

| KPI                               | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Запосленост дипломаца (12 месеци) | 65%  | 75%  | 80%  | 85%  | 88%  | 90%  |
| Уговори о стручној пракси         | 20   | 35   | 50   | 65   | 80   | 100  |
| Партнерске компаније              | 25   | 40   | 55   | 70   | 85   | 100  |

**Табела 38.4. Научно-истраживачки рад**

| KPI                     | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|-------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Активни научни пројекти | 4    | 6    | 8    | 10   | 12   | 15   |
| Научни радови           | 25   | 40   | 55   | 70   | 85   | 100  |
| Међународни пројекти    | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    |

**Табела 38.5. Финансијска одрживост**

| KPI                       | 2026   | 2027    | 2028    | 2029    | 2030    | 2031    |
|---------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Удео небуџетских прихода  | 18%    | 25%     | 35%     | 45%     | 55%     | 65%     |
| Приход по студенту (раст) | +5%    | +10%    | +15%    | +20%    | +25%    | +30%    |
| Финансијски резултат      | Баланс | Суфицит | Суфицит | Суфицит | Суфицит | Суфицит |

### КЉУЧНА ПОРУКА

Универзитет „МБ“ располаже јасно дефинисаним акционим планом и мерљивим показатељима учинка, што омогућава систематско праћење напретка, управљање квалитетом и дугорочну институционалну одрживост.

### Тумачење (напретка за раст и развој и будуће акредитације)

- 2026–2027: институционално позиционирање, кадрови, партнерства
- 2028–2029: интернационализација, научни рад, финансијска стабилизација
- 2030–2031: консолидација, раст квалитета, дугорочна одрживост

### III. ВИЗУЕЛНА ЛОГИКА (за документ)

Људи + партнерства → квалитет → запошљивост → репутација → раст уписа → финансијска стабилност

### ВИЗИЈА УНИВЕРЗИТЕТА „МБ“

Визија Универзитета „МБ“ јесте да, кроз савремене и интердисциплинарне студијске програме из области техничких, друштвених и хуманистичких наука, постане препознатљив регионални и европски образовни центар изврности. Универзитет тежи да буде генератор развоја знања, иновација и друштвеног напретка, као и поуздан партнер савременом друштву у припреми



## СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА „МБ“



компетентних, одговорних и глобално конкурентних стручњака.

Универзитет „МБ“ своју визију темељи на квалитету наставе и истраживања, примени модерних наставних метода, развоју критичког и креативног мишљења, те на активној улози у научно-истраживачком и друштвеном животу, са јасном оријентацијом ка будућности и одрживом развоју.

### МИСИЈА УНИВЕРЗИТЕТА „МБ“

Основна мисија Универзитета „МБ“ јесте пружање квалитетног, ефикасног и друштвено одговорног високог образовања на сва три циклуса студија, уз интеграцију научно-истраживачког рада, иновација и целоживотног учења. Универзитет је посвећен стварању подстицајног академског окружења које омогућава студентима стицање применљивих знања, развој професионалних и личних компетенција и успешну интеграцију на тржиште рада. Мисија Универзитета обухвата и активан трансфер знања ка привреди и друштву, допринос локалном, регионалном и међународном развоју, као и изградњу културе квалитета, етичности и друштвене одговорности, са циљем унапређења укупног друштвеног благостања.

### ЈЕДНОРЕЧЕНИЧНИ СТРАТЕШКИ САЖЕТАК

**Визија:** бити модеран, иновативан и међународно препознат Универзитет.

**Мисија:** образовати компетентне људе, стварати знање и служити друштву.

Tabela 39. СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ УНИВЕРЗИТЕТА „МБ“ – КОМПЛЕТНА УНАПРЕЂЕНА ТАБЕЛА

| Бр. | Стратешки циљ   | Квалитативно унапређен опис  |
|-----|---|--|
| 1   | Финансијска и институционална стабилизација Универзитета  | Обезбеђивање дугорочне финансијске одрживости и институционалне стабилности кроз диверсификацију прихода, унапређење управљачких процеса, јачање интерних контрола и постепено повећање аутономије Универзитета, уз јасно дефинисану одговорност свих организационих јединица. |
| 2   | Решавање проблема недостатка кадрова                      | Систематско јачање наставног и ненаставног кадра кроз запошљавање младих и перспективних стручњака, подстицање академског напредовања, континуирано стручно усавршавање и стварање услова за дугорочно задржавање квалитетних кадрова.   |
| 3   | Ефикасно коришћење простора и модернизација Универзитета  | Оптимизација и рационално коришћење просторних и техничких капацитета, уз континуирана улагања у модернизацију наставне и истраживачке инфраструктуре, дигитализацију процеса и унапређење услова за рад и студирање.  |
| 4   | Партнерство са привредом, органима власти и институцијама | Развијање стратешких партнерстава са привредним субјектима, државним и локалним органима, научним, образовним, културним и невладиним институцијама, ради јачања практичне наставе, истраживачке сарадње и друштвене релевантности Универзитета.                               |
| 5   | Хармонизација са регулаторним                             | Потпуно усклађивање рада Универзитета са националним   |



## СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА „МБ“



|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <b>и стандардима високог образовања</b>  | законодавством и европским стандардима високог образовања, уз континуирано унапређење система обезбеђења квалитета и проактивно праћење регулаторних промена.  |
| 6 | <b>Модернизација наставе и повећање ефикасности студирања</b>                  | Реформа наставних планова и метода у складу са савременим педагошким приступима, дигиталним алатима и исходима учења, са циљем повећања пролазности, скраћења времена студирања и јачања практичних компетенција студената.            |
| 7 | <b>Развој научно-истраживачког рада</b>  | Јачање научно-истраживачког капацитета кроз повећање броја пројеката, научних публикација и међународних сарадњи, као и интеграцију истраживачког рада у наставни процес на свим нивоима студија.                                      |
| 8 | <b>Унапређење квалитета и доступности студентских сервиса</b>                  | Развој ефикасних, транспарентних и дигитално подржаних студентских сервиса који обезбеђују академску, административну и каријерну подршку студентима, са циљем унапређења укупног студентског искуства и задовољства.                  |
| 9 | <b>Интернационализација, међународна мобилност и јачање имиџа Универзитета</b> | Систематско јачање међународне видљивости и угледа Универзитета кроз развој међународних студијских програма, мобилност студената и наставника, партнерства са иностраним универзитетима и стратешку комуникацију бренда Универзитета. |

### **Образложење стратешких циљева и правци и начини реализације циљева Универзитета**

#### **СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 1: Институционална консолидација и стабилизација Универзитета**

**Циљ:** Формирање и стабилизација Универзитета, јачање институционалне аутономије, одговорности и управљачке ефикасности.

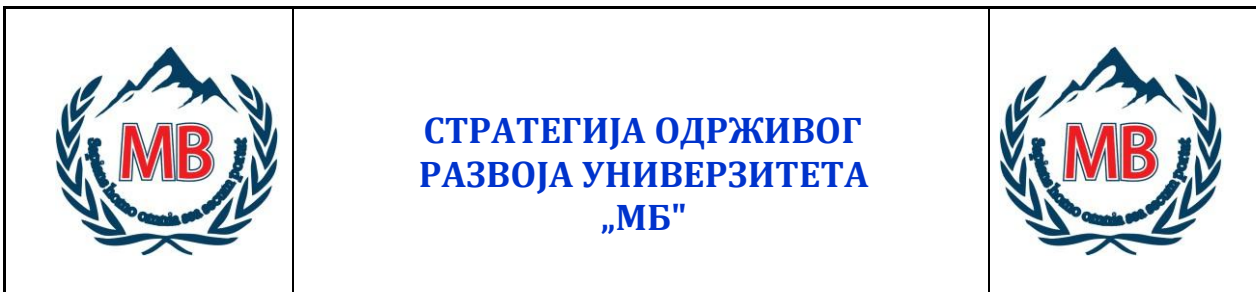
##### **Правци и начини реализације:**

- Стварање позитивног тренда уписа и јачање атрактивности Универзитета
- Преговори са надлежним органима о моделима финансирања и институционалног позиционирања
- Рационализација и транспарентно управљање финансијским ресурсима
- Даљи развој интерног система обезбеђења квалитета у складу са ЕНЕА стандардима
- Унапређење система одлучивања и интерних аката, уз смањење прекомерне централизације
- Успостављање баланса између наставног и научно-истраживачког рада
- Активирање студија трећег циклуса
- Спречавање злоупотребе положаја и јачање етичких стандарда
- Боља интеграција административних служби и смањење бирократизације

#### **СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 2: Обезбеђивање квалитетних кадровских ресурса**

**Циљ:** Решавање проблема недостатка наставног, сарадничког и административног кадра.

##### **Правци и начини реализације:**



- Планско запошљавање наставног, сарадничког и административног особља
- Ангажовање гостујућих професора и емеритуса
- Подршка професионалном и научном усавршавању запослених
- Побољшање услова рада и стандарда запослених
- Јачање научно-истраживачких перформанси наставног кадра
- Циљано ангажовање наставника на дефицитарним студијским програмима

**СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 3: Модернизација инфраструктуре и наставне базе**

**Циљ:** Ефикасно коришћење простора и модернизација материјалних ресурса Универзитета.

**Правци и начини реализације:**

- Оптимизација коришћења просторних капацитета
- Модернизација инфраструктуре и развој информационог система
- Примена савремених ИКТ решења и учења на даљину
- Континуирано опремање универзитетске библиотеке штампаном и електронском литературом

**СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 4: Развој партнерстава и друштвене повезаности**

**Циљ:** Јачање сарадње са привредом, институцијама и широм друштвеном заједницом.

**Правци и начини реализације:**

- Сарадња са институцијама правног и привредног система
- Укључивање студената и наставника у практичне процесе
- Сарадња са универзитетима у земљи и региону
- Реализација заједничких научно-истраживачких пројеката
- Развој нових студијских програма уз поштовање минималних стандарда
- Унапређење уписне политике и припремљености студената
- Развој целоживотног образовања и стручног усавршавања
- Интензивна сарадња са средњим школама
- Пројекти са НВО, културним институцијама и локалном заједницом
- Развој ширег институционалног лоби система

**СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 5: Хармонизација са законодавним и европским оквиром**

**Циљ:** Усклађивање легислативе високог образовања са ЕНЕА стандардима.

**Правци и начини реализације:**



- Иницијативе за усклађивање националног законодавства са европским стандардима
- Активно учешће у процесима хармонизације високог образовања

**СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 6: Реформа наставе и повећање ефикасности студија**

**Циљ:** Модернизација наставних планова и унапређење исхода учења.

**Правци и начини реализације:**

- Модернизација наставних програма
- Развој система целоживотног учења
- Повећање присуства студената у настави

|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p><b>СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ<br/>РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА<br/>„МБ”</b></p> |  |
|---|---|---|

- *Разликовање статуса студената (активни, обновци, апсолвенти)*
- *Јачање практичне, интерактивне и истраживачке наставе*
- *Примена case study, пројектне и групне наставе*
- *Коришћење више литературних извора*
- *Развој алумни мреже и континуирана повратна информација*
- *Континуирано извођење II и III циклуса студија*

**СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 7: Јачање научно-истраживачког рада**

**Циљ:** *Развој и интеграција научно-истраживачког рада у образовни процес.*

**Правци и начини реализације:**

- *Унапређење квалитета дипломских, мастер и докторских радова*
- *Учешће у међународним истраживачким пројектима*
- *Израда Стратегије развоја НИР-а*
- *Улагање у опрему и базе података*
- *Сарадња са институтима у земљи и иностранству*
- *Развој апликативних и теоријских истраживања*

**СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 8: Унапређење студентског сервиса и квалитета студирања**

**Циљ:** *Подизање квалитета студентског искуства и ефикасности студија.*

**Правци и начини реализације:**

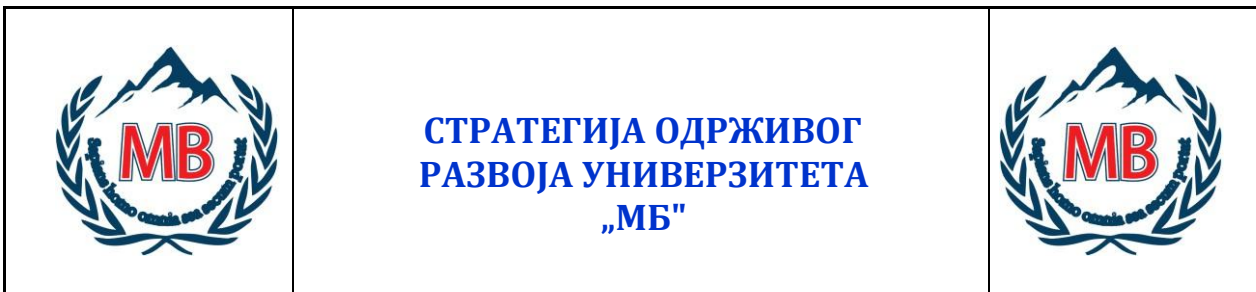
- *Смањење просечног трајања студија*
- *Дигитализација студентских услуга*
- *Електронска комуникација са студентима*
- *Увођење интерактивних сервиса („студомат“)*
- *Смањење оптерећења студентских служби*
- *Подршка студентима са посебним потребама*
- *Доследна примена ЕЦТС система*
- *Подршка студентским, културним и спортским активностима*

**СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 9: Интернационализација и јачање имиџа Универзитета**

**Циљ:** *Јачање међународне позиције, јавног угледа и видљивости Универзитета.*

**Правци и начини реализације:**

- *Сарадња са ENIC/NARIC мрежом и примена Лисабонске конвенције*
- *Развој система осигурања квалитета и периодична евалуација*
- *Развој базе научних референци Универзитета*
- *Континуирано унапређење веб презентације*
- *Сарадња са медијима*
- *Обезбеђивање стручне праксе у реномираним институцијама*
- *Развој визуелног идентитета и брэнда Универзитета*
- *Промоција студијских програма*
- *Организација „Отворених дана Универзитета“ и активности за средњошколце*



**Повезивање Стратешких циљева → КРИ → Gantt реализација (2026–2031)**

**СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 1: Институционална стабилизација и аутономија**

**КРИ:**

- Раст уписа студента (% годишње)
- Финансијски резултат (баланс/суфицит)
- Број интерних аката усклађених са стандардима
- Уведени III циклус студија (да/не)

**Gantt фаза:**

- 2026–2027: институционална консолидација, интерни акти
- 2028–2031: стабилизација, III циклус, баланс наставе и НИР

**СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 2: Развој и стабилизација кадрова**

**КРИ:**

- % наставника са PhD
- Број новозапослених наставника (годишње)
- Број гостујућих професора
- Стопа задржавања кадра (%)

**Gantt фаза:**

- 2026–2028: запошљавање, гостујући професори
- 2029–2031: консолидација, емеритуси, развој каријера

**СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 3: Инфраструктура и дигитализација**

**КРИ:**

- % дигитализованих наставних процеса
- Број online / хибридних предмета
- Улагања у опрему и библиотеку (€)

**Gantt фаза:**

- 2026–2027: оптимизација простора
- 2028–2029: IT системи, e-learning
- 2030–2031: одржавање и надоградња

**СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 4: Партнерства и друштвена интеграција**

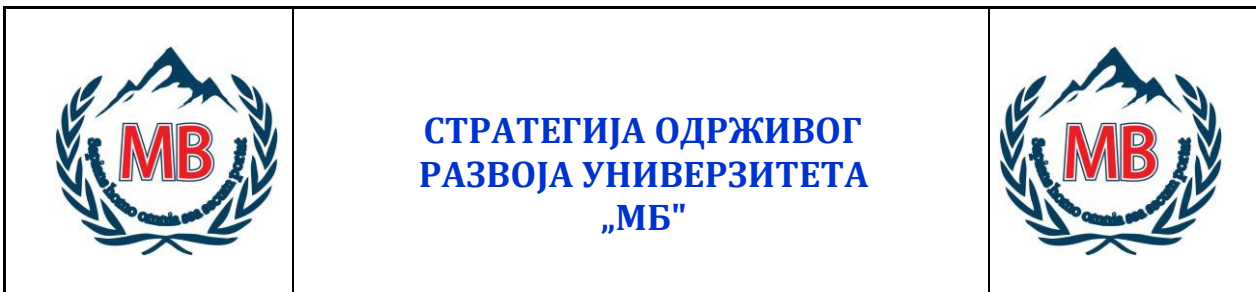
**КРИ:**

- Број уговора о сарадњи
- Број заједничких пројеката
- Број активних лоби чланова

**Gantt фаза:**

- 2026–2027: домаћа партнерства
- 2028–2031: регионална и међународна сарадња

**СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 5: Хармонизација са ЕНЕА и регулативом**



**КРИ:**

- Усклађеност са ЕНЕА (екстерна оцена)
- Број успешних акредитација
- Број интерних и екстерних евалуација

**Gantt фаза:**

- 2026–2027: усклађивање и иницијативе
- 2028–2031: континуирана евалуација

**СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 6: Модерна и ефикасна настава**

**КРИ:**

- Просечно трајање студија
- Стопа пролазности (%)
- % предмета са практичном наставом
- Задовољство студената (анкете)

**Gantt фаза:**

- 2026–2028: реформа наставних планова
- 2029–2031: оптимизација и стабилизација

**СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 7: Научно-истраживачки рад**

**КРИ:**

- Број научних радова
- Број активних НИР пројеката
- Број међународних пројеката
- Удео НИР прихода (%)

**Gantt фаза:**

- 2026–2027: стратегија НИР
- 2028–2031: раст пројеката и публикација

**СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 8: Студентски сервис и искуство**

**КРИ:**

- Просечно време решавања захтева
- % дигиталних услуга
- Задовољство студената сервисима
- Број студентских активности

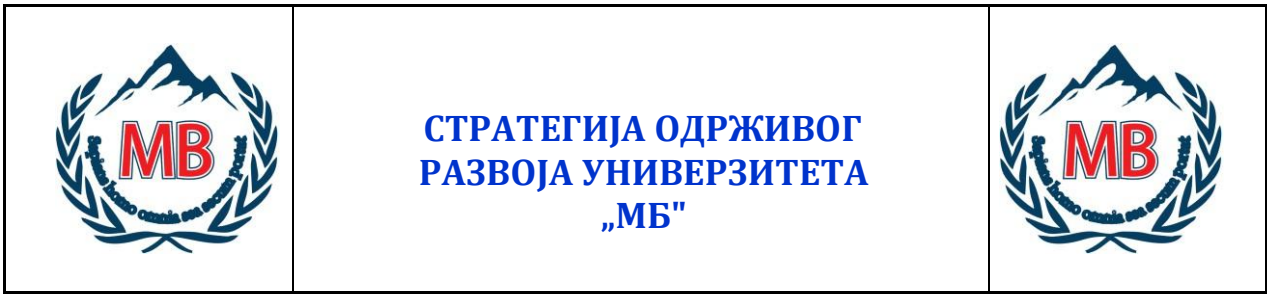
**Gantt фаза:**

- 2026–2027: дигитализација сервиса
- 2028–2031: проширење и оптимизација

**СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 9: Интернационализација и бренд**

**КРИ:**

- Удео међународних студената (%)
- Број међународних партнера



- Медијска видљивост
- Посете веб-сајту

**Gantt фаза:**

- 2026–2027: позиционирање и веб
- 2028–2031: интернационални раст и бренд

**САЖЕТА СТРАТЕШКА ЛОГИКА (за акредитацију)**

**Циљеви → KPI → Gantt рокови** обезбеђују мерљиво управљање, транспарентност и дугорочну одрживост Универзитета „МБ“.

У прилогу овог развојног документа налази се приказ Акционог плана са активностима, очекиваним резултатима и надлежностима и одговорностима за ефикасну реализацију мисије и циљева Универзитета.

## IV. СПРОВОЂЕЊЕ — ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА СТРАТЕГИЈЕ

Имплементација стратегије представља кључну фазу стратешког управљања Универзитетом „МБ“, јер омогућава претварање дефинисане визије, мисије и стратешких циљева у конкретне, мерљиве и одрживе резултате. Основни циљ спровођења стратегије јесте остваривање нових и очување већ стечених конкурентских предности, чиме се обезбеђује дугорочна стабилност, развој и опстанак Универзитета на конкурентном тржишту високог образовања.

Стратешки троугао имплементације

Имплементација стратегије на нивоу пословног подручја заснива се на међусобном односу три кључна елемента, који заједно чине стратешки троугао:

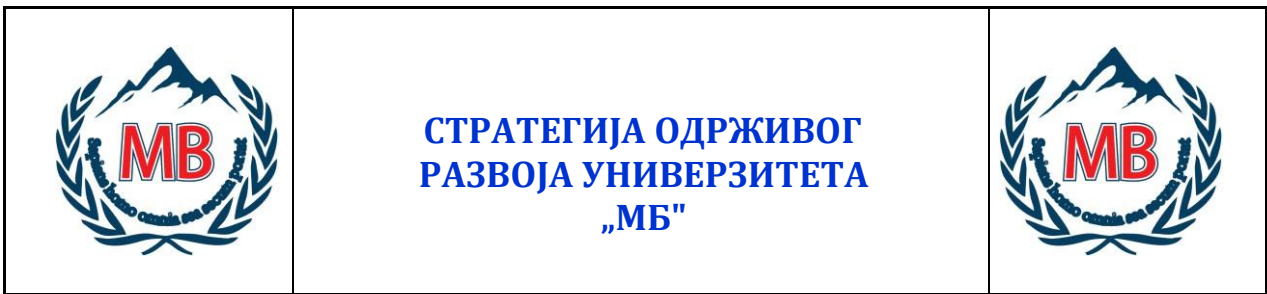
1. Универзитет – као носилац стратегије, ресурса и одлука;
2. Студенти – као примарни корисници услуга и централна циљна група;
3. Конкуренти – као референтни оквир за позиционирање и диференцијацију.

Успешна имплементација стратегије захтева континуирано усклађивање односа између ова три елемента, уз стално прилагођавање променама у окружењу.

### Спољно (пословно) окружење Универзитета

Пословно окружење обухвата факторе који значајно утичу на функционисање Универзитета, али над којима он нема директну контролу. Ти фактори се систематски прате и анализирају ради благовременог прилагођавања стратегије:

1. Тржишни услови – величина и структура тржишта, географска локација, стабилност и динамика потражње за високим образовањем;
2. Технолошки развој – доступност савремених технологија, брзина иновација и њихов утицај на наставу и организацију рада;
3. Економска клима – кретање БДП-а, стопе раста, инфлација и куповна моћ потенцијалних студената;
4. Правни и регулаторни оквир – Закон о високом образовању, прописи о запошљавању,



финансирању и институционалној одговорности;

5. Конкуренција – број и структура конкурентских установа, баријере уласка на тржиште и њихове конкурентске предности;
6. Оснивачи и акционари – очекивања у погледу повраћаја улагања, одрживости и профитабилности;
7. Интересне групе – државне институције, струковна удружења, медији и шира јавност, са различитим нивоима утицаја и подршке;
8. Друштвени услови – промене у начину живота студената, образовним очекивањима и друштвеним трендовима;
9. Политички фактори – политичка стабилност, ниво државне интервенције и међународни односи.

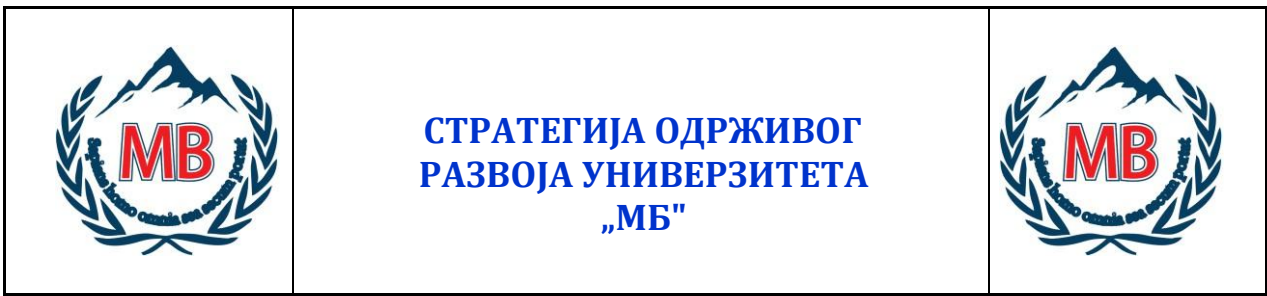
### **Унутрашњи ресурси и карактеристичне надлежности Универзитета**

Карактеристичне надлежности Универзитета „МБ“ произлазе из његових унутрашњих ресурса, способности и организационих решења, који представљају основу за имплементацију стратегије:

1. Студенти – њихови захтеви, задовољство, лојалност и квалитет односа са Универзитетом;
2. Запослени – ниво стручности, вештине, мотивација и институционална припадност;
3. Финансијски ресурси – структура капитала, дуг, токови готовине и финансијска одрживост;
4. Организација Универзитета – структура управљања, интерни односи и степен флексибилности;
5. Образовне услуге – квалитет наставе, академска репутација и иновативност студијских програма;
6. Просторни и материјални капацитети – расположивост, поузданост и функционалност објеката;
7. Наставне технологије – ниво дигитализације, примена савремених ИКТ решења и планови развоја;
8. Процеси – ефикасност академских и административних процеса, степен аутоматизације и прилагодљивост;
9. Маркетинг и имиџ – препознатљивост, углед и комуникација са јавношћу;
10. Добављачи и партнери – квалитет услуга, поузданост и стратешка партнерства;
11. Нематеријална средства – знање, иновације, интелектуална својина и истраживачки потенцијал.

Закључак о имплементацији

Успешна имплементација стратегије Универзитета „МБ“ заснива се на континуираној анализи спољашњег окружења, ефикасном коришћењу унутрашњих ресурса и систематичном праћењу утицаја кроз дефинисане КРП и акционе планове, чиме се обезбеђује дугорочна конкурентност и одржив развој Универзитета.



## IV.1. Механизми праћења и контроле имплементације стратегије

Праћење и контрола имплементације стратегије Универзитета „МБ“ заснивају се на принципима континуираног управљања учинком, транспарентности и одговорности. Основна сврха ових механизма јесте да се обезбеди да се стратешки циљеви, дефинисани у поглављу III, реализују у складу са планираним роковима, ресурсима и очекиваним резултатима.

Имплементација стратегије се систематски прати кроз три међусобно повезана нивоа:

- (1) КРИ индикаторе,
- (2) Gantt акциони план, и
- (3) институционалне механизме контроле.

### 1. Праћење имплементације путем КРИ индикатора

За сваки стратешки циљ Универзитета (циљеви 1–9) дефинисани су кључни показатељи учинка (КРИ) који омогућавају квантитативно и квалитативно мерење напретка (види Табелу КРИ 2026–2031).

КРИ индикатори обухватају, између осталог:

- раст уписа и задржавање студената,
- структуру и квалитет академског кадра,
- запошљивост дипломаца,
- обим и квалитет научно-истраживачког рада,
- ниво интернационализације,
- финансијску одрживост и диверсификацију прихода,
- задовољство студената и квалитет студентских сервиса.

Периодичност праћења КРИ:

- оперативни КРИ – квартално,
- стратешки КРИ – годишње,
- свеобухватна анализа – на крају сваке фазе Gantt плана (2027, 2029, 2031).

Остварене вредности КРИ индикатора упоређују се са циљним вредностима по годинама, а одступања представљају основу за корективне мере.

### 2. Контрола реализације кроз Gantt акциони план (2026–2031)

Gantt акциони план (поглавље I) представља временски и организациони оквир за спровођење стратегије. Свака стратешка мера:

- има дефинисан временски период реализације,
- повезана је са једним или више стратешких циљева,
- има носиоце реализације (органе и службе Универзитета).

Контрола имплементације се врши кроз:

- проверу да ли су активности реализоване у планираним фазама,
- анализу да ли је реализација активности довела до очекиваних КРИ резултата,



- процену адекватности ресурса и организационих капацитета.
- У случају значајних одступања од Gantt плана, покреће се поступак:
- репланирања рокова,
  - редефинисања активности,
  - или прерасподеле ресурса.

### **3. Институционални механизми контроле и одговорности**

Имплементацију стратегије надгледају и координирају следећи органи и тела:

- Ректорат Универзитета – стратешко управљање и коначне одлуке,
- Сенат / Наставно-научна већа – праћење академских и научних КРП,
- Комисија за обезбеђење квалитета – евалуација процеса и исхода,
- Финансијске и административне службе – контрола финансијских показатеља,
- Центар за каријеру и студентски сервис – праћење студентских и каријерних индикатора.

Сви органи су у обавези да редовно достављају извештаје о напретку, који се обједињују у годишњи извештај о имплементацији стратегије.

#### 4. Корективне и унапређујуће мере

На основу резултата праћења и контроле, Универзитет примењује:

- корективне мере (у случају одступања),
- превентивне мере (ради спречавања будућих ризика),
- унапређујуће мере (ради подизања нивоа квалитета изнад планираног).

Овај приступ обезбеђује динамичку и адаптивну стратегију, усклађену са променама у спољашњем и унутрашњем окружењу.

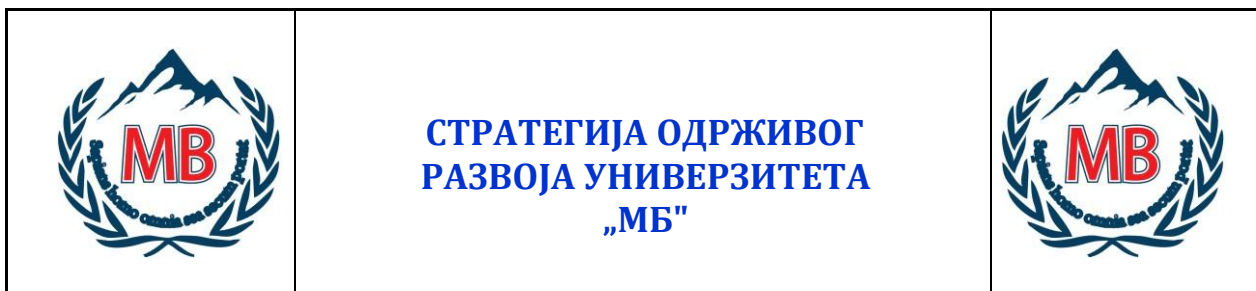
Праћење и контрола имплементације стратегије Универзитета „МБ“ заснивају се на системском повезивању стратешких циљева, кључних показатеља учинка (КРП) и Gantt акционог плана. Овим приступом обезбеђује се транспарентност, мерљивост и проверљивост реализације стратегије, у складу са захтевима националних и европских стандарда обезбеђења квалитета. За сваки стратешки циљ Универзитета (види Табелу 3.3а) дефинисани су одговарајући КРП индикатори, са јасно утврђеним циљним вредностима по годинама за период 2026–2031 (види Поглавље II – Циљне КРП вредности). Реализација активности временски је структурирана кроз Gantt акциони план (види Поглавље I – Gantt акциони план 2026–2031), што омогућава праћење напретка по фазама.

Контрола имплементације спроводи се кроз:

- редовно праћење КРП индикатора (квартално и годишње),
- анализу поштовања планираних рокова из Gantt плана,
- годишње извештавање надлежних тела Универзитета о степену реализације стратегије.

У случају значајних одступања од планираних вредности КРП или динамике реализације, покрећу се корективне мере, које могу укључити ревизију активности, прерасподелу ресурса или измену временских рокова (види Табелу 30.).

#### **Завршна напомена**



Повезивањем стратешких циљева, КРИ индикатора и Gantt акционог плана, Универзитет „МБ“ обезбеђује јасан, мерљив и проверљив систем праћења и контроле имплементације стратегије, у складу са националним и европским стандардима обезбеђења квалитета.

**Табела 30. Повезаност стратешких циљева, КРИ, одговорности и рокова**

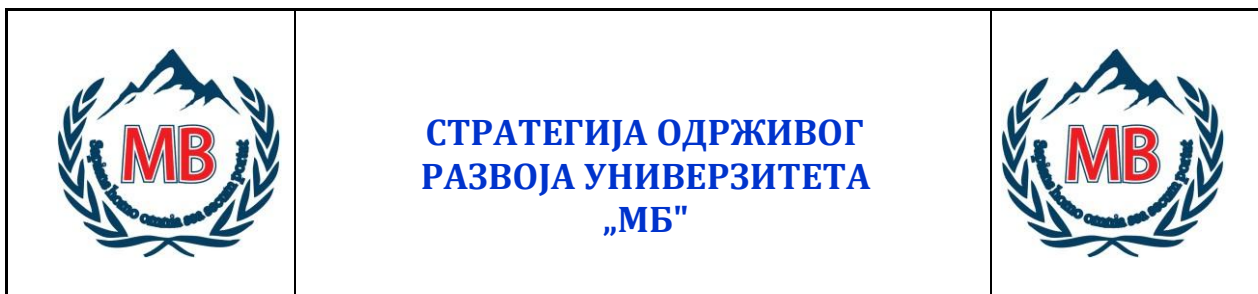
| Стратешки циљ                        | Кључни КРИ   | Носилац                   | Рок (Gantt) | Извештавање                |
|--------------------------------------|--|---------------------------|-------------|----------------------------|
| Циљ 1<br>Институционална стабилација | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Раст уписа (%)</li> <li>• Финансијски резултат</li> <li>• Увођење III циклуса</li> </ul>  | Ректорат                  | 2026–2029   | Годишњи извештај Ректора   |
| Циљ 2 Развој кадрова                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• % наставника са PhD</li> <li>• Број новозапослених</li> <li>• Стопа задржавања</li> </ul> | Кадровска служба          | 2026–2031   | Годишњи кадровски извештај |
| Циљ 3 Инфраструктура и ИТ            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• % дигитализованих процеса</li> <li>• Број е-курсева</li> </ul>                            | Ген. секретар             | 2026–2029   | Полугодишњи ИТ извештај    |
| Циљ 4 Партнерства                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Број уговора</li> <li>• Заједнички пројекти</li> </ul>                                    | Ректорат                  | 2026–2031   | Годишњи извештај о сарадњи |
| Циљ 5 Хармонизација са ЕНЕА          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Успешне акредитације</li> <li>• Екстерне евалуације</li> </ul>                            | Комисија за квалитет      | 2026–2031   | Извештај о квалитету       |
| Циљ 6 Ефикасност наставе             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стопа пролазности</li> <li>• Трајање студија</li> <li>• Задовољство студената</li> </ul>  | Наставно веће             | 2026–2031   | Годишња самоевалуација     |
| Циљ 7 Научно-истраживачки рад        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Број радова</li> <li>• Број пројеката</li> <li>• Међунар. пројекти</li> </ul>             | Центар за НИР             | 2026–2031   | Годишњи НИР извештај       |
| Циљ 8 Студентски сервис              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Време обраде захтева</li> <li>• % е-услуга</li> <li>• Анкете студената</li> </ul>         | Студентска служба         | 2026–2028   | Полугодишњи извештај       |
| Циљ 9 Интернационализација и бренд   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Удео страних студената</li> <li>• Медијска видљивост</li> <li>• Веб аналитика</li> </ul>  | PR и међунар. канцеларија | 2026–2031   | Годишњи PR извештај        |

Имплементација стратегије Универзитета „МБ“ прати се кроз јасно дефинисан систем унакрсно повезаних стратешких циљева, КРИ индикатора и временски структурираног Gantt плана, уз јасно одређене носиоце и механизме извештавања, што обезбеђује транспарентно управљање и континуирано унапређење квалитета.

## КОНТРОЛНА МАТРИЦА ЗА ПРАЋЕЊЕ КВАЛИТЕТА И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ СТРАТЕГИЈЕ

Период: 2026–2031

Надлежно тело: Комисија за квалитет Универзитета „МБ“.



**Табела 31 . Контролна матрица (Strategic Control Matrix) (са знаковном легендом)**

| Стратешки<br>циљ                         | Кључни<br>КРИ                       | Циљна<br>вредно<br>ст | Тре<br>нут<br>но<br>ста<br>ње | Стат<br>ус | Корект<br>ивна<br>мера    | Одгов<br>орни                   | Ро<br>к |
|--|-------------------------------------|-----------------------|-------------------------------|------------|---------------------------|---------------------------------|---------|
| Циљ 1 –<br>Институционална<br>стабилност | Раст уписа<br>(%)                   | ≥ +10%                |                               | △          | Појачати<br>промоциј<br>у | Ректор<br>ат                    | 12<br>м |
| Циљ 2 – Кадрови                          | %<br>наставник<br>а са PhD          | ≥ 70%                 |                               | ✓          | —                         | Кадров<br>ска<br>служба         | —       |
| Циљ 3 –<br>Инфраструктура                | %<br>дигитализ<br>ованих<br>процеса | ≥ 80%                 |                               | ×          | Убрзати<br>ИТ<br>набавке  | Ген.<br>секрета<br>р            | 6 м     |
| Циљ 4 –<br>Партнерства                   | Уговори о<br>сарадњи                | ≥ 30                  |                               | △          | Нови<br>МоУ               | Ректор<br>ат                    | 12<br>м |
| Циљ 5 – Регулатива                       | Успешна<br>акредитац<br>ија         | 100%                  |                               | ✓          | —                         | Комиси<br>ја за<br>квалит<br>ет | —       |
| Циљ 6 – Настава                          | Стопа<br>пролазнос<br>ти            | ≥ 85%                 |                               | △          | Анализа<br>предмета       | Наст.<br>веће                   | 6 м     |
| Циљ 7 – НИР                              | Број<br>радова<br>годишње           | ≥ 50                  |                               | ×          | Подстица<br>ји            | Центар<br>за НИР                | 12<br>м |
| Циљ 8 –<br>Студентски сервис             | Задовољст<br>во<br>студената        | ≥ 4.3/5               |                               | ✓          | —                         | Студен<br>тска<br>служба        | —       |
| Циљ 9 –<br>Интернационализа<br>ција      | % страних<br>студената              | ≥ 10%                 |                               | △          | Нови<br>програми          | Међуна<br>р.<br>канцел<br>арија | 12<br>м |

#### **ЗНАКОВНА ЛЕГЕНДА (без боја)**

- ✓ – реализација у складу са планом
- △ – мање одступање; потребно појачано праћење
- × – значајно одступање; неопходне корективне мере

#### **Формулација за документ (спремна за уметање)**

Комисија за квалитет примењује контролну матрицу са знаковном легендом (✓, △, ×), којом се омогућава јасно и недвосмислено праћење реализације стратешких циљева и КРИ индикатора, без ослањања на визуелне елементе боје.



Стратегија има за циљ остваривање нових, односно задржавање већ стечених, конкурентске предности и тиме трајно осигурање одговарајуће способности Универзитета за преживљавање на тржишту. Објекти стратегијског планирања на нивоу пословног подручја су:

1. Сопствени Универзитет;
2. Студенти (клијенти) и
3. Конкуренти који заједно формирају стратешки троугао.

Пословно окружење се састоји од фактора који утичу на систем образовања на Универзитету, али над којима нема никакву контролу, као што су:

1. тржишни услови - величина, локација, стабилност;
2. технологија - тренутна доступност, очекивано кретање, стопа иновација;
3. економска климе - бруто домаћи производ (БДП), стопа раста, инфлација;
4. правна ограничења – закон о Високом образовању, одговорност и Закон о запошљавању;
5. конкуренција - број, могућност уласка на тржиште, предности;
6. акционари - њихов циљ је враћање уложеног, потребан профит;
7. интересне групе - њихови циљеви, снаге, висина подршке;
8. друштвени услови - начин живота студента, променљивост захтева, значајни трендови;
9. политички услови - стабилност, величина државне контроле, спољни односи.

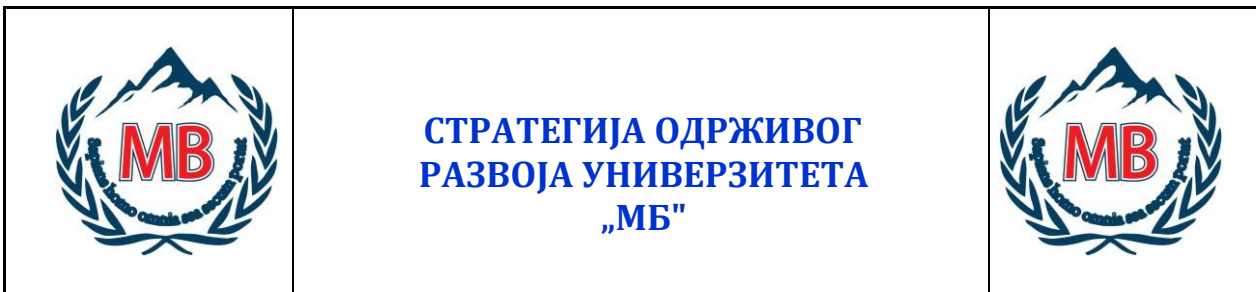
Карактеристична надлежност произлази из ресурса, активности и средстава Универзитета, која укључују:

1. студенти - њихови захтеви, лојалност, односи;
2. запослени - вештине, стручност, лојалност;
3. финансије - капитал, дуг, токови готовине;
4. организација универзитета- структура, односи, флексибилност;
5. услуга - квалитет, репутација, иновације;
6. објекти - капацитет, старост, поузданост;
7. технологија у наставном процесу- тренутно коришћена, планови, посебне врсте;
8. процеси - структуре, коришћење технологије, флексибилност;
9. маркетинг - искуство, углед;
10. добављачи - сервис, флексибилност, партнерства;
11. остала средства - знање, иновације, патенти.

#### **4.1. Одређивање циљева и формулација стратегије**

##### **4.1. Одређивање циљева и формулација стратегије**

Стратегија развоја Универзитета „МБ“, која обухвата све нивое студија – од првог до трећег циклуса, заснива се на јасно дефинисаним приоритетима усаглашеним са европским образовним политикама и савременим друштвено-економским изазовима. Основни циљ стратегије јесте обезбеђивање дугорочног, одрживог и конкурентног развоја Универзитета кроз квалитетно образовање, истраживање и друштвену одговорност.



### Стратешки приоритети развоја

Стратегија развоја Универзитета заснива се на три међусобно повезана стуба раста:

1. **Паметан раст** – развој Универзитета заснован на знању, иновацијама, научно-истраживачком раду и савременим наставним методама;
2. **Одржив раст** – унапређење ефикасности коришћења људских, финансијских и материјалних ресурса, уз развој конкурентних и квалитетних образовних услуга;
3. **Инклузиван (свеобухватан) раст** – систематско унапређење и неговање свих ресурса Универзитета, са посебним фокусом на квалитет образовања кадрова у функцији потреба државе, привреде и друштва у целини.

### Кључни покретачи развоја Универзитета

Кључни развојни покретачи Универзитета „МБ“ дефинисани су као:

- **стварање додате вредности кроз раст заснован на знању**, научно-истраживачком раду и иновацијама;
- **оснаживање људских ресурса**, кроз стицање нових знања и вештина, подстицање креативности, предузетничког духа и иновативности.

### Процесно оријентисан приступ стратегији

Универзитет примењује процесни приступ у дефинисању и спровођењу стратегије. Мапе кључних процеса Универзитета, као и процеса развоја студијских програма, приказане су на сликама 5.1 и 5.2, док је интегрални модел стратегије представљен на слици 5.3.

Стратегија је израђена кроз поступак јавних консултација са свим релевантним заинтересованим странама, формално усвојена од стране надлежних органа и јавно доступна. Посебно је значајно што је Сенат Универзитета, на предлог ректора, усвојио **Стратегију обезбеђења квалитета**, као кључни развојни документ у области квалитета високог образовања.

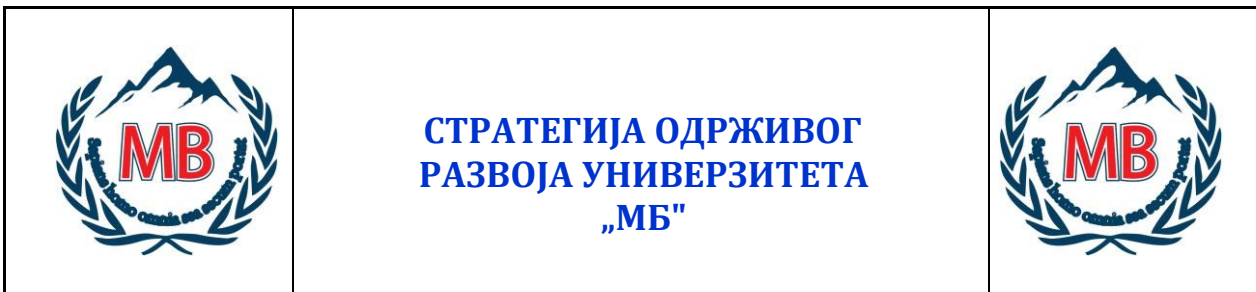
### Стратешки значај образовања и европска оријентација

Универзитет полази од става да је **јачање образовања један од најефикаснијих механизма за смањење неједнакости и сиромаштва**, као и за укупни друштвени и економски развој. Стратешки циљ Универзитета јесте достизање европских стандарда знања и квалитета, уз активну сарадњу са међународним носиоцима знања и развој адекватне инфраструктуре знања. У том контексту, Универзитет тежи укључивању свих актера академског екосистема – наставника, студената, истраживача, институција и привредних субјеката – у процес слободног протока људи, знања и технологија.

### Стратегија као трајни и динамички документ

Стратегија развоја и обезбеђења квалитета представља **примарни стратешки документ Универзитета**, који:

- дефинише мисију и визију,
- утврђује стратешке циљеве,
- идентификује приоритете и активности за њихово остваривање.



Документ има трајни карактер, али се **периодично преиспитује, ажурира и допуњује**, у складу са променама у окружењу и резултатима евалуације. Он представља основу за израду краткорочних, средњорочних и дугорочних акционих планова у области обезбеђења квалитета.

### **Полазна основа стратегије обезбеђења квалитета**

Стратегија обезбеђења квалитета заснива се на следећим кључним документима и оквирима:

1. SWOT анализа тренутног стања Универзитета;
2. Лисабонска конвенција о признавању квалификација у високом образовању;
3. Болоњска декларација;
4. Закон о високом образовању;
5. Програм унутрашње и спољне евалуације рада Универзитета;
6. Правилник о стандардима и поступку за спољашњу проверу квалитета;
7. Правилник о обезбеђивању и самовредновању квалитета;
8. Статут Универзитета.

### **Процес израде и усвајања стратегије**

За израду стратегије формирана је радна група у коју су били укључени представници свих органа Универзитета, Одбора за квалитет и канцеларија за обезбеђење квалитета факултета. Процес је обухватио:

- низ интерних састанака и јавних расправа,
- консултације са академском заједницом, студентима, привредним субјектима, јавним институцијама и локалним заједницама,
- учешће преко 40 пословних субјеката и регионалних партнера.

Након завршених консултација, документ је финализован и усвојен од стране Сената Универзитета. Посебан значај имао је допринос екстерних актера, као и резултати SWOT анализе, који су омогућили јасно сагледавање предности, слабости, прилика и претњи за рад Универзитета.

### **Закључна оријентација**

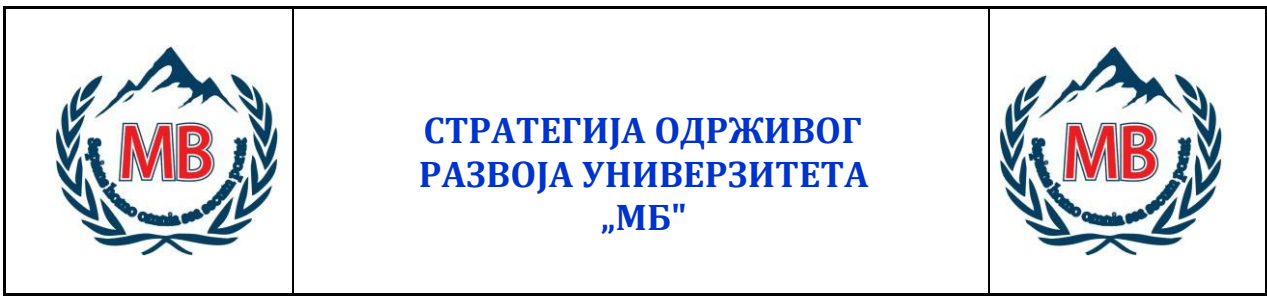
Универзитет „МБ“ тежи континуираном унапређењу одрживог квалитета високог образовања и пуном укључивању у Европски простор високог образовања. Примењени концепт стратегије, заснован на моделу Каплана и Нортонa, омогућава ефикасно повезивање визије, циљева, мера и резултата, и представља доказано ефикасан приступ у пракси.

Стратегија развоја Универзитета од студија првог циклуса до студија трећег циклуса има приоритете на:

1. Паметном расту: развој универзитета засноване на знању и иновацијама;
2. Одрживи раст: промовисање веће ефикасности ресурса и конкурентније услуге;
3. Свеобухватан раст: усавршавање и неговање свих ресурса и стратегије квалитета образовања кадра за потребе државе и друштва.

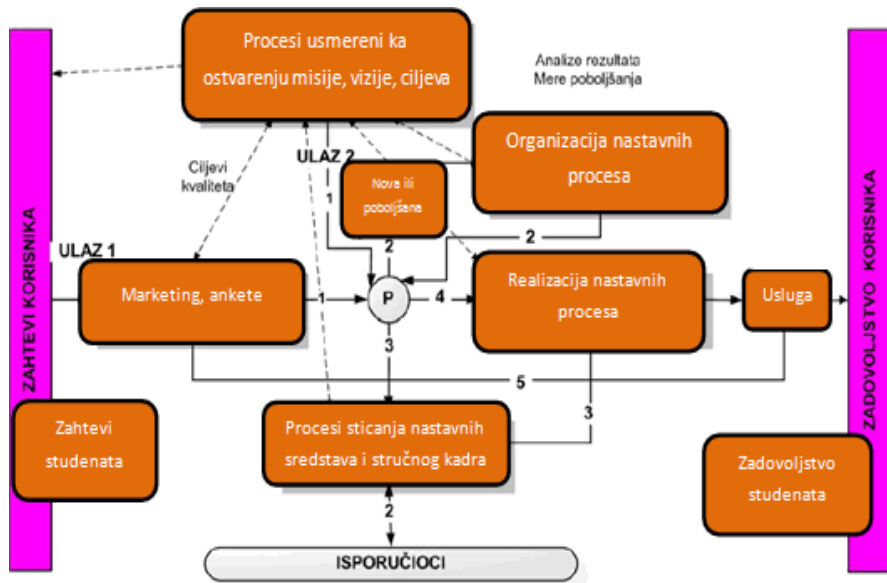
Кључни покретачи развоја Универзитета су:

1. Стварање вредности од раста заснованог на знању;
2. Оспособљавање људи стицањем нових вештина, подстицањем креативности и

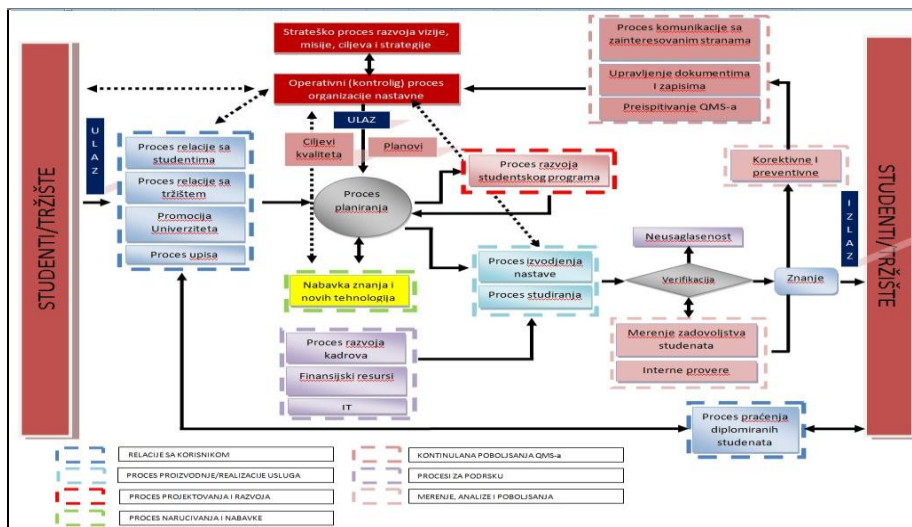


иновација.

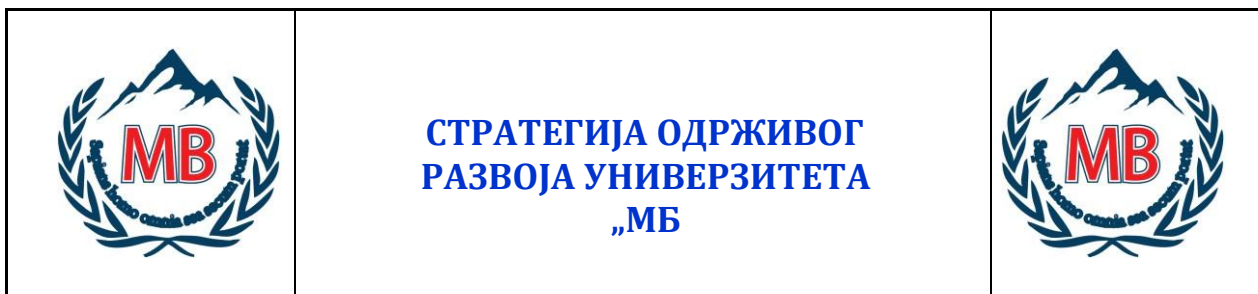
На слици 9. и 10. приказани су мапе кључних процеса на Универзитету и процеса развоја студијских програма.



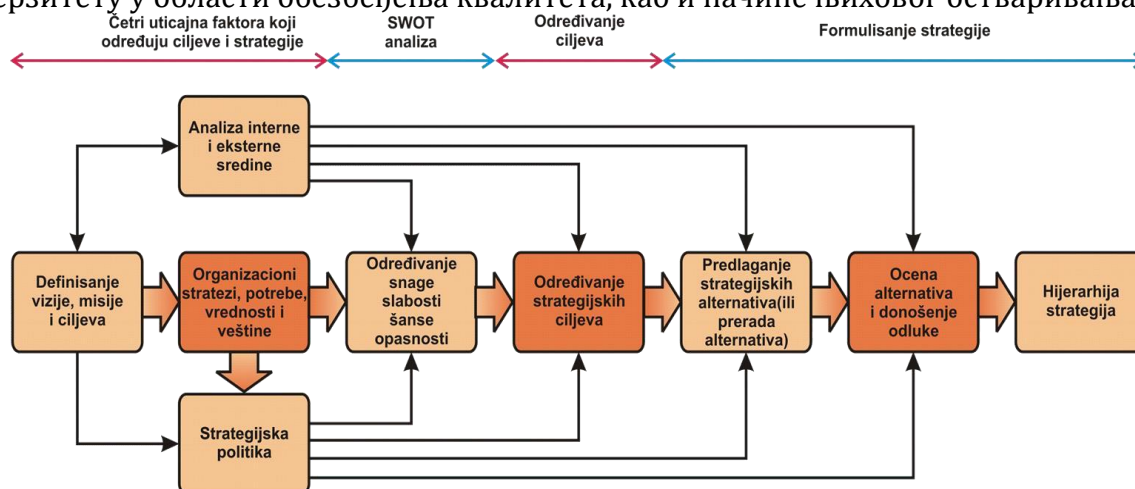
Слика 9. Мапа кључних процеса Универзитета



Слика 10. Мапа процеса са приказом процеса развоја студијских програма, знањем и корективним мерама

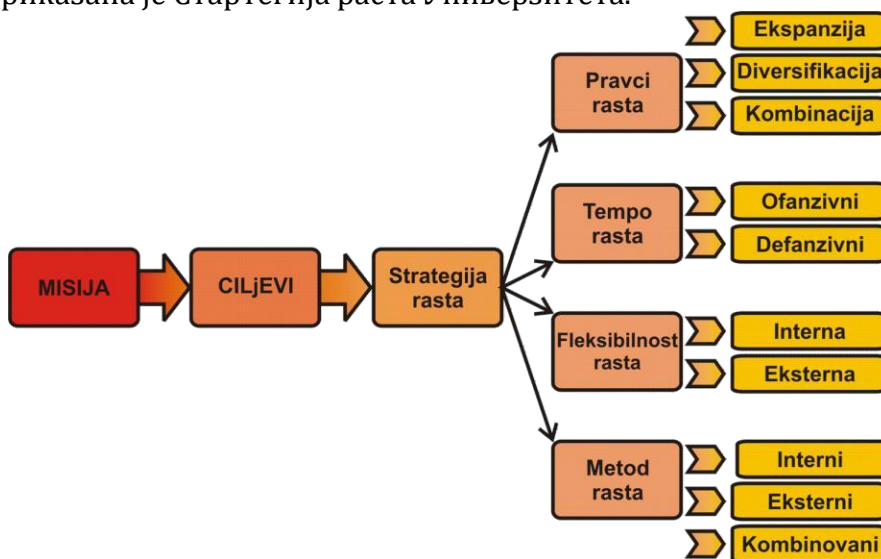


Универзитет је израдио стратегију, слика 11. у поступку јавних консултација са свим заинтересираним странама, формално је усвајена и јавно је доступна. Посебно је битно да је Сенат Универзитета, на предлог ректора, усвојио Стратегију обезбеђења квалитета, која је стратешки развојни документ из области обезбеђења квалитета високог образовања на Универзитету МБ у Београду и која дефинише основне приоритете високог образовања на Универзитету у области обезбеђења квалитета, као и начине њиховог остваривања.

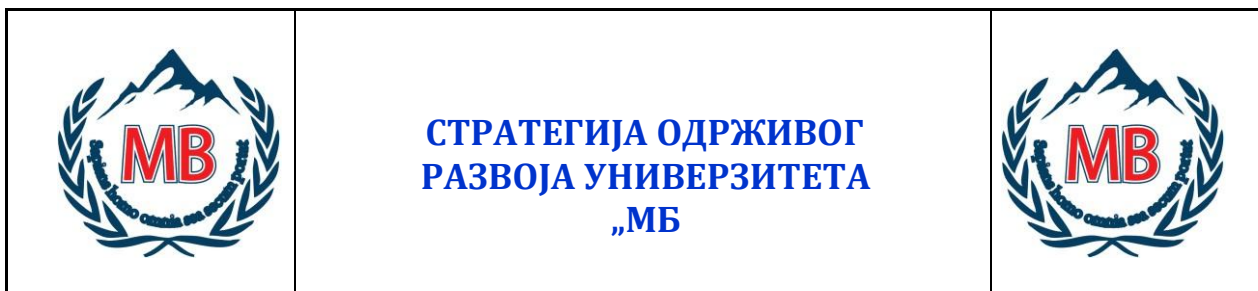


Слика 11. Процес израде стратегије

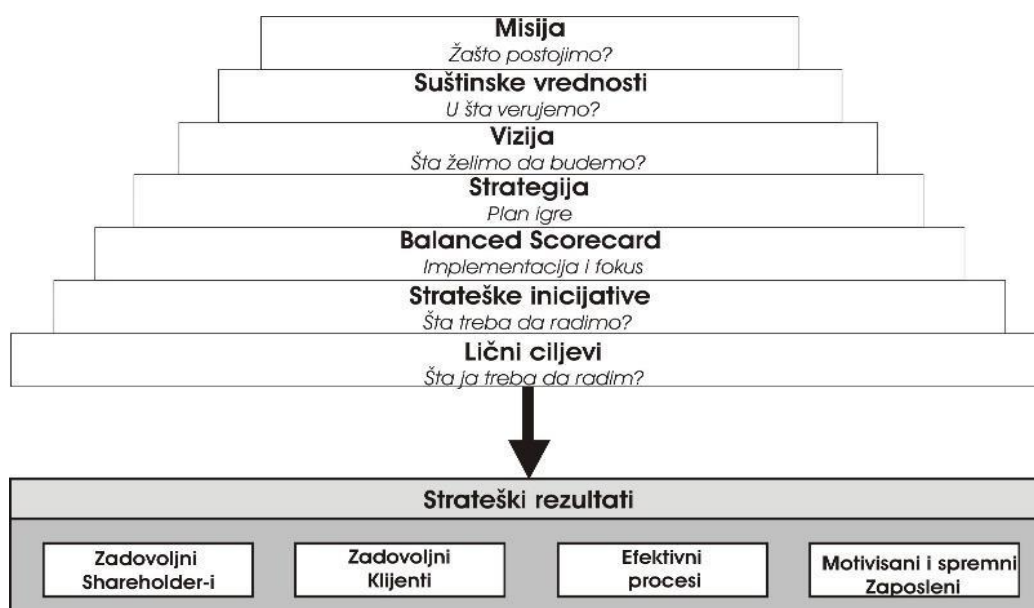
На слици 12. приказана је Стратегија раста Универзитета.



Слика 12. Стратегије раста Слободир II Универзитета



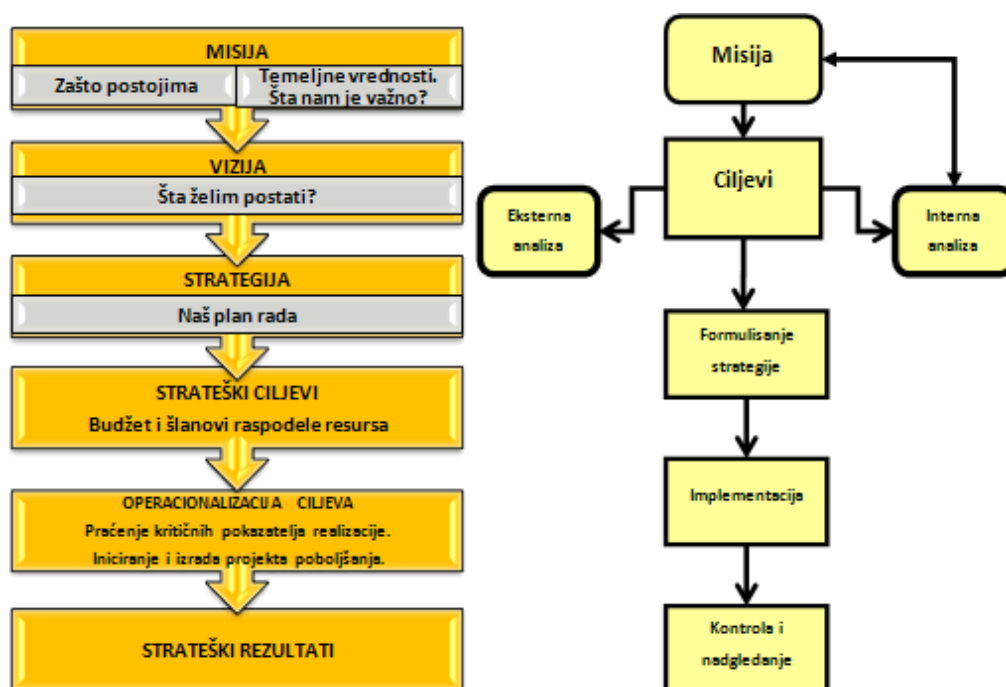
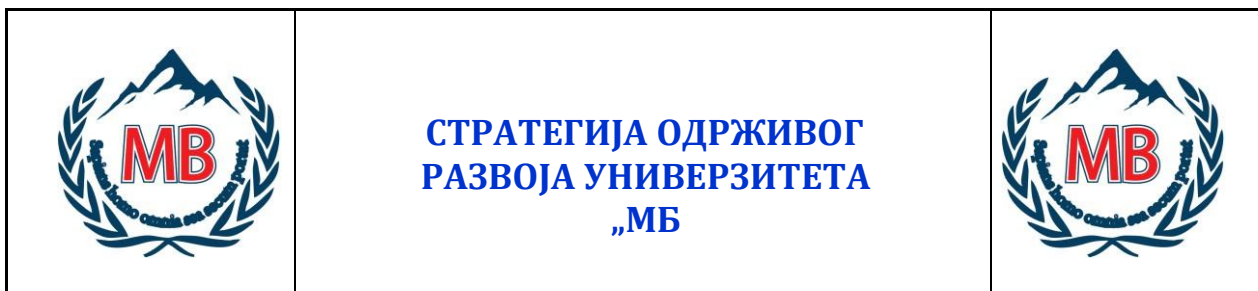
Универзитет тежи перманентном унапређењу одрживог развоја квалитета високог образовања и укључивању у европски образовни простор. Кроз остваривање нивоа квалитета, који су опште прихваћени од стране академске средине, Универзитет ће наставити да заузима место једне од водећих образовних институција у нашем окружењу. На слици 13. је представљен примењени концепт стратегије на Универзитету (за коју Каплан и Нортон верују да даје најефективније резултате у пракси).



**Слика 13.** Од мисије до жељених стратешких резултата

Полазећи од савремених цивилизацијских достигнућа Универзитета глобалну визију заснива на хуманим и функционалним условима радне и животне средине. Разојем нових компонената образовања на Универзитету се интегрише знање, дело, живот и развој. Тиме се постичу способности учења и креативности и откривају могућности заједничког стварања без обзира на различитости у култури, религији, нацији и политици кроз толеранцију и превазилажење генерацијског јаза. Савременим образовањем се развија нови тип интелигенције заснованој на равнотежи аналитичког и практичног ума што представља снажан цивилизацијски потенцијал у 21. веку.

Визија Универзитета нам даје слику будућности, појашњава организационе правце и помаже индивидуалцима да разумеју зашто и на који начин би требало да подрже организацију. Додатно, она иницира прелазак са стабилности мисије и суштинских вредности на динамизам стратегије који је следећи корак у континууму. Стратегија је развијена и еволуира временом како би одговорила на променљиве услове реалног света.



*Слика 14. Стратешко управљање*

У складу са мисијом и визијом, стратешки циљеви Универзитета су:

1. непрекидно систематско унапређење квалитета и одрживог развоја високог образовања на Универзитету,
2. побољшање квалитета студијских програма,
3. повећање ефикасности студија,
4. побољшање квалитета наставе,
5. побољшање процеса студентског вредновања педагошког рада наставника,
6. побољшање квалитета и интезивирање научно-истраживачког рада наставног особља,
7. побољшање квалитета процеса управљања а аутоматизацијом свих радних и наставних процеса рада (примена методе БСЦ у анализи и управљању Универзитетом),
8. побољшање услова рада и рационалној организацији свих ресурса применом електронског пословања,
9. побољшање квалитета ненаставне подршке основној делатности Универзитета,
10. перманентно оптимизирање броја студената и наставника, организације наставе, те образовања у складу са савременим болоњским принципима,
11. осигуравати брзу и ефикасну „проточност“ нових идеја, увођење научног подмлатка и нових пројеката,
12. континуирано радити на побољшању квалитетније међународне сарадње, посебно на регионалном плану,
13. циљано опремати властите лабораторије савременим информационом,



- комуникационим и високим технологијама,
14. подржавати развијање јаке алумни организације,
  15. подстицати објављивање високостручне и научне литературе,
  16. прилагођавање наставних програма европским искуствима и трендовима,
  17. развој система за осигурање квалитета и вредновању студентског рада,
  18. јачање партнерства с привредом, владом, невладиним организацијама, те цивилним и културним институцијама.
  19. повећање доприноса академском животу Универзитета и доприноса локалној и националној заједници.

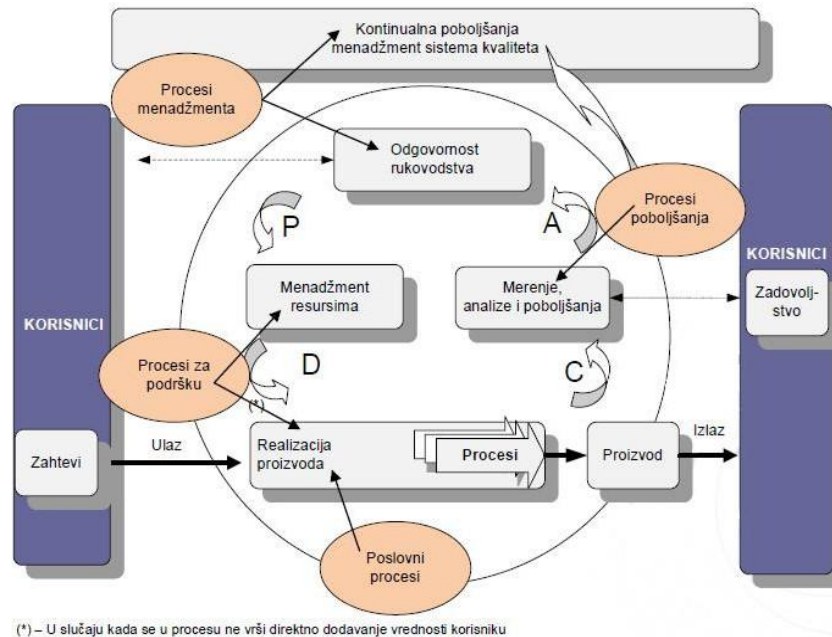
#### **4.2. Процедуре за праћење испуњења планова, дефинисање циљева квалитета и реализацију стратешких циљева.**

Имплементацију стратешких циљева прати Тим за стратешко планирање који једном годишње евалуира испуњеност циљева, идентификује недостатке и доноси мјере за побољшање. Универзитет МБ је стратешки опредељен да се стара о развоју високог образовања у складу са наведеним документима.

Остварујући академске студијске програме у различитим пољима Универзитет уважава, обогаћује и афирмише највише стандарде наставе, учења, евалуације и примене знања. Модерно засновани наставни и истраживачки програми су компатибилни са међународним концепцијама и стандардима. Методе и поступци у основи перманентног образовања су свеобухватни систематизовани и научно засновани.



**СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ  
РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА  
„МБ**



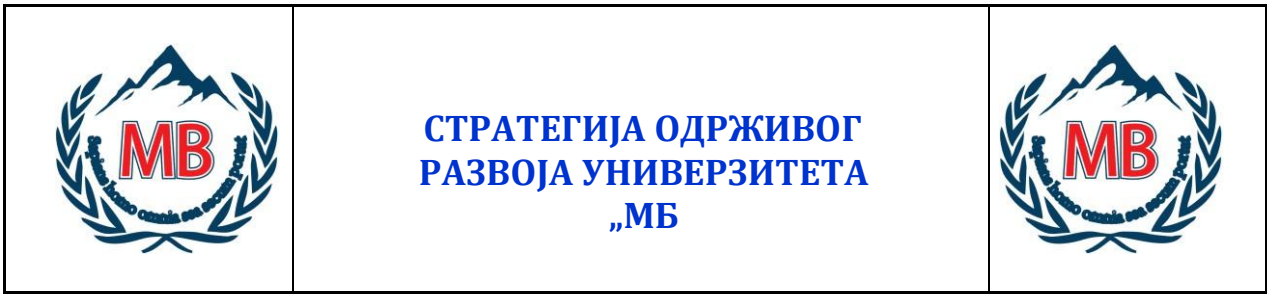
**Слика 15. Процесни модел QMC**

У табели 32. приказана је припадност појединих врста процеса у организацији елементима процесног модела QMC.

**Табела 32. Припадност појединих врста процеса елементима модела QMC**

| <i>Елементи процесног модела QMC. Основне врсте процеса у организацији</i> | Континуална побољшања QMC | Одговорност руководства | Менаџмент ресурсима | Реализација услуга | Мерење, анализе и побољшања |
|--|---------------------------|-------------------------|---------------------|--------------------|-----------------------------|
| Пословни процеси   |                           |                         |                     |                    |                             |
| Процеси менаџмента   |                           |                         |                     |                    |                             |
| Процеси за подршку   |                           |                         |                     | (*)                |                             |
| Процеси побољшања и иновација  |                           |                         |                     |                    |                             |

(\*) – Случај када се у процесу не врши директно додавање вредности кориснику. Пословни процеси садрже процесе из елемента модела QMC реализација производа. Процеси менаџмента, поред процеса из елемента модела QMC одговорност руководства, садрже и процеси из елемента континуална побољшања који обухватају



административне процесе управљања документима и записима у којима се побољшања проводе на системски начин.

Процеси за подршку, поред процеса из елемента модела QMC менаџмент ресурсима, садрже и пословне процесе у случајевима када се у њима не врши директно додавање вредности за корисника већ када њихови резултати служе за подршку пословним процесима.

Процеси побољшања и иновација садрже процесе из елемента модела QMC мерење, анализе и побољшања.

### **Дефинисање циљева квалитета**

На слици 4.8 приказани су јединствени аспекти циљева и кључних перформанси организације оријентисани према:

#### **Аспекти циљева организације оријентисани су према:**

- а) Свим заинтересованим странама
- б) корисницима,
- ц) запосленима,
- д) друштву,
- е) партнерима и
- ф) власницима.

#### **Перформансама:**

- а) процеса и менаџмент системима,
- б) ресурсима,
- с) конкурентима,
- д) карактеристикама производа или услуга и
- е) перформансама одрживости животне и радне средине.

#### **Планирање индикатора се врши при дефинисању циљева организације.**

#### **Побољшање индикатора се врши на основу остварених перформанси.**

У првом кораку, утврђивање циљева се врши упредо са утврђивањем кључних перформанси организације. Потом се дефинишу индикатори циљева који су истовремено и индикатори перформанси. Планирање вредности индикатора се врши при дефинисању циљева организације. Праћење индикатора се врши током остваривања перформанси при реализацији производа у редовним радним активностима. Побољшавање вредности индикатора и самих циљевасе врши на основу остварених перформанси у посматраном периоду пословања организације. На овај начин се остварује Демингов ПДЦА круг чије трајање зависи од временске димензије циљева (стратешки, тактички, оперативни).



**Слика 16.** Аспекти цијева и перформанси организације

Развијање циљева, приказано на слици 17. врши се применом метода менаџмента циљевима (МБО – Манаџмент бу објективес) на све нивое, функције и процесе код успостављеног QMS. Кључни делови процеса менаџмента циљевима су:

- a) Дефинисање општих стратешких циљева квалитета се врши за ниво целе организације. Ови циљеви су оријентисани према свим аспектима, на период од четири године, засновани на изјавама визије, мисије и политика.
- b) Дефинисање тактичких циљева квалитета за целу организацију утврђују се у основама годишњег плану пословања (бизнис план). Ови циљеви представљају разраду стратешких циљева, прилагођених за одређену годину. Они садрже финансијске и нефинансијске циљеви квалитета за целу организацију са реалним мерљивих индикаторима. Изјаву о годишњим циљевима предлаже ПРК, а одобрава директор организације.
- c) Утврђивање индикатора за сваки циљ који, када је то могуће, треба да буде идентичан са:
  - индикаторима перформанси интерних способности организације (процеси, ресурси, итд.).
  - индикаторима резултата тих процеса (производи, финансијски резултати) оријентисаних према заинтересованим и другим странама.
- a) Развијање циљева на функције, нивое и процесе врши се превођењем ових циљева на оперативне циљеве за сваки сектор и процес са прецизним индикаторима. Код ове активности циљеви се могу додатно разлагати према кључним перформансама одређене организационе средине, њених процеса и производа.
- b) Утврђивање планова за остваривање циљева представља активност у процесу

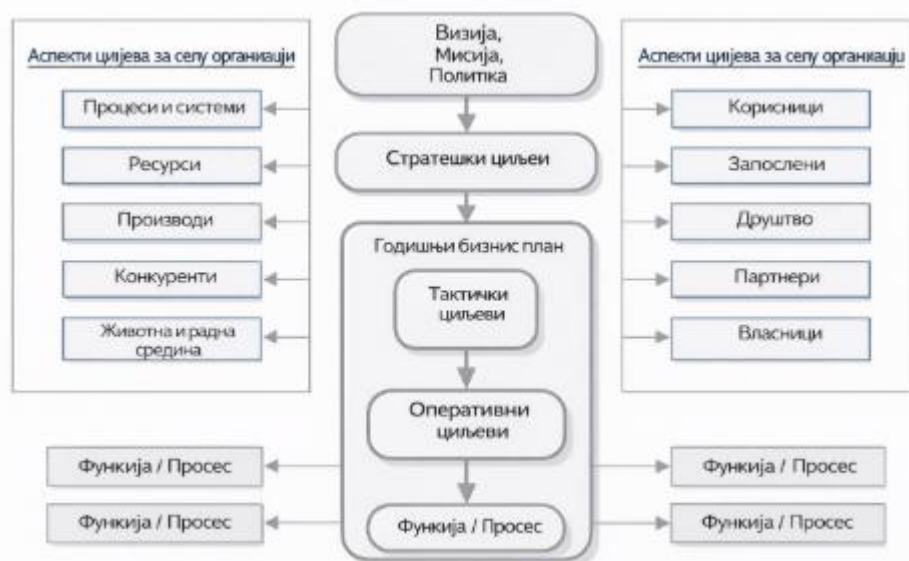


## СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА „МБ“

менаџмента циљевима у којој власник процеса за сваки индикатор одређује: активности које треба предузети за остварење циља, носиоца

активности, одговорног за њену реализацију, стратешке ризике за остваривање циља, одговаруће мере за ублажавање ризика, рокове за реализацију активности и мера и потребне финансијске и друге ресурсе.

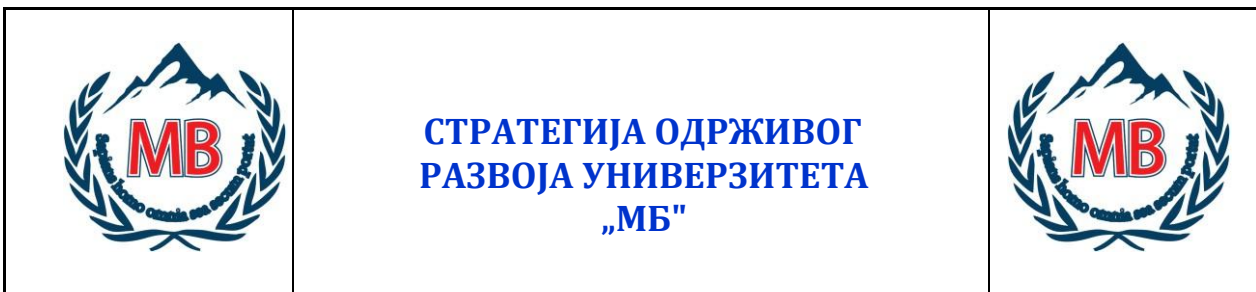
- с) Праћење остваривања циљева квалитета се врши тако што се евидентирају редовни процесни подаци који служе и за утврђивање индикатора перформанси (процесна времена, рекламације, кашњења, неусаглашености, количине, застоји у процесу, кварови опреме, оцене задовољства купаца, итд.) током редовних активности реализације производа (послова).
- д) Анализа остварења циљева квалитета се врши тако што се праве СПЦ анализе остварења циљева при изради извештаја за преиспитивање QMS.
- е) Преиспитивање и побољшавање циљева се врши током преиспитивања QMS од стране руководства које се састоји из две фазе:
  - преиспитивање остварења циљева и ефикасности QMS и
  - утврђивање побољшања QMS и самих циљева.



Слика 17. Процес развијања циљева квалитета

Мере које се предузимају на Универзитету за обезбеђење квалитета:

1. Доношење општи акт и његова перманентна примена којом се утврђују области, стална тела и поступци праћења, унапређивања и развоја квалитета студијских програма, наставе и свих услова рада на Универзитету;
2. Утврђене су области обезбеђења квалитета и то: студијски програми, настава, наставници, истраживања, оцењивање студената, уџбеници и литература,



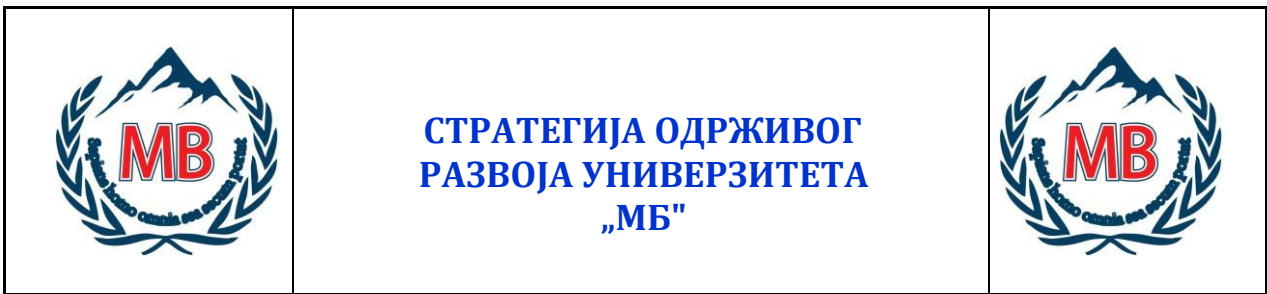
библиотека, информациони ресурси, простор и опрема, ненаставно особље, процес управљања и јавност рада;

3. Изабрање начина и обезбеђење поступка самовредновања;
4. Предвиђено је усклађивање поступка самовредновања и оцене квалитета студијских програма и установе са државним стандардима за високо образовање у интервалима од 3 године а по потреби и у крајим интервалима у складу са актима Универзитета.
5. Предвиђена је спољашња провера квалитета у складу са националним стандардима коју спроводи Комисија за акредитацију и проверу квалитета као и одговарајућа тела Универзитета.
6. Предвиђена је обавеза да се у обављању делатности високог образовања остварује јединство образовног, научноистраживачког и стручног рада чији се резултати користе за унапређење наставног процеса.
7. Планирано је остваривање међународне сарадње кроз реализацију заједничких студијских програма, истраживања, размену наставника и сарадника.
8. Планирано је подстицање развоја младих сарадника њихово перманентно усавршавање и напредовање.
9. Планирано је успостављање сарадње са дипломираним студентима и послодавцима и праћење нивоа њихових компетенција.
10. Предвиђено је обезбеђење кадрова и инфраструктуре за прикупљање, обраду, анализу и оцену квалитета успешности постављених циљева и задатака кроз контролу квалитета.
11. Предвиђено је јавно публиковање резултата вредновања квалитета на интернет страници Универзитета и периодичним публикацијама
12. Планирана је стална промоција квалитета кроз предавања, недеље квалитета на Универзитету, размену информација, искустава и изградњу културе квалитета на Универзитету у свим процесима.

За спровођење Стратегије за обезбеђења квалитета надлежан је Сенат Универзитета, који је формирао Одбор за праћење, обезбеђење, унапређење и развој квалитета студијских програма, наставе и услова рада на Универзитету и усвојио Правилник о раду исте. Сенат Универзитета је, на предлог Одбора за праћење, обезбеђење, унапређење и развој квалитета студијских програма, наставе и услова рада усвојио Стандарде за обезбеђење квалитета, којим је ближе утврдио области за обезбеђења квалитета, као и мере и активности које ће се предузимати за постизање циљева дефинисаних Стратегијом.

#### **4.3. Фактори за успешну имплементацију могућих стратегија**

Ефикасно спровођење у дело стратегије развоја Универзитета подразумева креирање буџета који омогућава имплементацију стратегије, односно реализацију дефинисаних активности, а све у циљу остваривања дефинисане мисије и циљева нашег универзитета. Битна претпоставка за ефикасну имплементацију стратегије јесте и адекватна



организациона структура Универзитета и одговарајући систем одлучивања, тј управљања. Организациона структура представљена је раније, у делу који се односи на анализу профила Универзитета. Значајан елемент такође су и кадрови, и то кадрови који треба мотивисати, а у циљу што квалитетније реализације дефинисаних активности. Претпоставка ефикасне реализације стратегије одрживог раста и развоја Универзитета јесте и успостављање адекватне организационе културе.

Сведоци смо убрзаних промене на тржишту у Европском образовном простору и Високом образовању Републике Србије:

1. скраћивање животног циклуса услуга у високом образовању,
2. убрзано увођење нових студијских програма, технологија и метода наставног процеса,
3. висока сегментираност тржишта,
4. непредвиђени конкуренти у Високом образовању, и
5. неизвесност тражње будућих студената.

**У будућем раду Универзитета се мора убрзано усавршавати, дограђивати услуге и процесе, увести принцип интегралности и нове перспективне стратегије:** стратегија позиционирања и диференцијације, стратегија учећег Универзитета са великим иновативним способностима, глобалне стратегије, проактивне стратегије, стратегије стратешких савеза и агилне стратегије.

**Да би стратегија Универзитета имала карактеристике интегралности треба да буду испуњени следећи услови:**

1. **Поступност** - целовито решење свих наставних процеса на сва три нивоа школовања;
2. **Транспарентност** - прегледна и јединствена организациона структура Универзитета Синергија и организација процеса са јасним праћењем реализације циљева;
3. **Могућност реализације** - дефинисана стратегија и надлежности подручја образовања;
4. **Могућности контроле** - контрола реализације утврђених циљева образовања за сваку етапу развоја;
5. **Оптимални трошкови**- планирани и остварени трошкови морају бити унутар утврђених граница очекиваних позитивних ефеката и трошкова.

## **Стратегија позиционирања и диференцијације**

Стратегије позиционирања и диференцијације омогућује Универзитету да се позиционира у односу на конкуренцију и њихове производе на четири начина: квалитетом, услугом, ценом и брзином испоруке. Ова стратегија има за циљ да



## СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА „МБ“



повеже технологије и неке од основних вредности и вештина пословања (нпр. постављање клијената у центар интересовања). Кључни сегменти ове стратегије су:

1. **Понуђене вредности** (различитих услуга, студијских програма и вредности унутрашњих и спољних стејкхолдера, унутрашње способност универзитета да обавља одређену функцију, која производи неку вредност),
2. **Ресурси** (вештине, технологије, капитал ),
3. **Способности** (вештине).

Да бисмо успешно применили стратегију позиционирања и диференцијације на нивоу наше земље и на глобалном нивоу неопходно је: достизање међународне конкурентности наших услуга у Високом образовању, развој друштва, привредне структуре ка растућем учешћу знања (ради препознавања образовног профила, реализација пројеката..). Стратегијом позиционирања и диференцијације бисмо дали одговор на пословне шансе у окружењу, превођење пословних шанси у профит и рационално ангажовали потенцијала Универзитета до остваривања циљева, пружање одговора на утицаје конкурената у окружењу.

### Стратегија учећег универзитета

Перспектива учења и развоја је основа (базна) стратегије Универзитета. Стратешка мапа Универзитета организује циљеве финансијске, потрошачке и перспективе интерних процеса кроз стратешке теме, финансијске стратегије, предлоге вредности и критичне интерне процесе.



*Слика 18. Перспектива учења и развоја Универзитета*

Стратегија учења и развоја дефинише нематеријалне ресурсе који омогућају да се организационе активности и односи са студентима/клијентима реализују са највећим могућим перформансама. Постоје три категорије у овој перспективи, слика 18:

1. **Стратешке компетенције:** Стратешке вештине и знања које наставници и стално запослени морају да имају како би подржали стратегију;
2. **Стратешке технологије:** Информациони системи, базе података, технологије,



## СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА „МБ“



средства и мреже потребни за подржавање стратегије;

3. **Клима која подржава акције:** Културни преокрет потребан да мотивише, оснажује и повезује запослене као носиоце стратегије.

Стратегија учења и развоја је почетна тачка за било коју дугорочну, одрживу промену на универзитету. Декани факултета и тимови ентузијастично разумеју и прихватају значај ове перспективе. На Универзитету се ради на подизању свести и заједничких ставова о начину на који ће да дефинишу или постигну циљеве. Детаљан дизајн стратегије учења и развоја представља главну могућност да се унапреде шансе успешне имплементације стратегије.

**Универзитет као организација која континуирано учи (учећа организација) - са способностима:**

1. да креира знање,
2. кроз системско учење од других да дели знања и
3. сагледавање непознатих промена.

Учење представља процес стицања нових знања, искустава и вештина неопходних за примену. Универзитета који учи стиче искуство за будуће процесе, одлуке и управљање.

Могуће иновација на Универзитету:

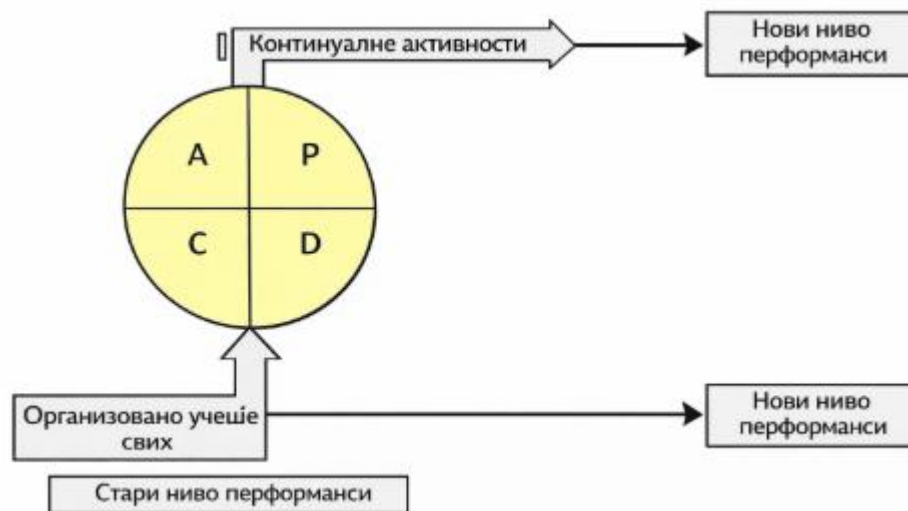
1. Иновација услуга (1, 2 и 3 ниво, курсеви...);
2. Иновација процеса преношења знања;
3. Иновација организације;
4. Иновација менаџмента;
5. Иновација маркетинга (е-маркетинг..);
6. Иновација комуникације са конкуренцијом и окружење (округли столови, стручна пракса, научни скупови,...).

Да би Универзитет континуирано стицао знања неопходно је да се усвојеи иновирају одређене технологије за подршку наставном процесу:

1. Интерни ресурси (расположива средства факултета која се могу употребити за развој одређене наставне технологије);
4. Екстерни ресурси (спољни људски, технички и финансијски ресурси које универзитет може да користи); Tehnološke promenljive (karakteristike nove tehnologije – njena stabilnost, raspoloživost, gornja granica investicija);
5. Стратешке вредности (трошкови и остварени резултати).

На слици 19. су приказана прираштајна (оперативна) побољшања на Универзитету који учи и дели знање.

Да би Универзитет направио промене и скоковит пробоји из кризног подручја ка скоковитим (стратешким) побољшањанеопходно је да поседује добар стратешки програм приказан на слици 19.



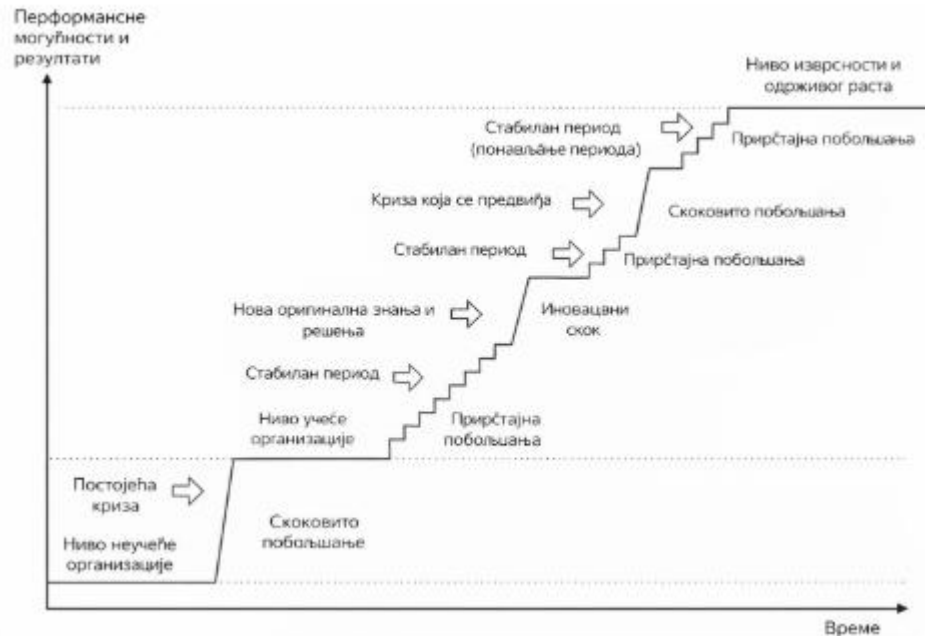
*Slika 19.*

На Универзитету су неопходни нови приступ побољшањима и иновацијама, слика 19:

1. Запосленима се не дају прости стандардизовани задаци и методи већ циљеви у наставном процесу;
2. Они имају слободу да изаберу начин за остварење тих циљева;
3. Савремено значење П-Д-Ц-А циклуса креће:
  - од класичног усклађивања са прецизно утврђеним стандардима образовног процеса,
  - до побољшања и креирања знања и иновација ка вишим нивоима перформанси.
4. Ово захтева:
  - Већа академска звања образовања и обуке запослених,
  - Развој индивидуализма, креативност и
  - Посебно осетљив менаџмент код њихове партиципације у реализацији утврђених циљева.



## СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА „МБ”



Слика 20.

### Стратегија глобализације

Подстицаји, подстрекачи глобализације Високог образовања у Републици Србији представљају: тржишта, трошкови, економска политика државе/влада, и конкурентност. Кључни фактори који одређују способност Универзитета да примени глобалну стратегију су:

- организациона структура, обухвата успостављене односе на Универзитета,
- управљачки, менаџмент процеси,
- запослени,
- технологија у наставном процесу,
- кључне компетентности Универзитета,
- култура која се односи на вредности и правила која одређују понашање на Универзитета.

#### Предности примене глобалне стратегије:

- редукације трошкова,
- побољшања квалитета производа,
- повећаног интересовања купаца,
- јачања конкурентности.

#### Основни недостаци глобалне стратегије:

- у повећавању трошкова менаџмента,
- у опасностима од стандардизације услуга,



## СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА „МБ“



- концентрација активности може да удаљи одабрани програм од истинских жеља студената и тржишта,
- присутни су већи ризици везани за девизни курс и одређене трошкове и приходе у различитим земљама,
- униформни маркетинг може да умањи степен прилагођености локалном тржишном амбијенту, и
- интегрисање конкурентских потеза може да угрози приходе.

### Проактивна стратегија

Проактивне стратегије (стратегија лидера): при остваривању нових и одбрани већ стечених стратешких предности треба водити рачуна о следећим принципима:

- принцип познавања конкурената у високом образовању;
- принцип шансе параметара конкуренције;
- принцип концентрације ресурса;
- принципа конзистентности;
- принцип уочавања;
- принцип захвата цене-услуга и
- принцип одбране предности у високом образовању.

**Зависно од позиције универзитета и могућих инвестиција универзитет се може одредити за:**

1. „Играти-да-победиш“ (ПТВ тј. Плауинг- то-Вин)-лидер;
2. „Играти-да-не-изгубиш“ ( ПНТЛ тј. Плауинг-Нот-то-Лосе)-јака конкуренција.

**Проактивна стратегија универзитета (стратегија лидера) може бити:**

- Стратегија базирана на истраживању и развоју;
- Предузетничка стратегија;
- Стратегија набавке знања (аквизициона/куповна стратегија) и
- Стратегију базирану на маркетингу.

**Реактивна стратегија (стратегију следбеника) може бити:**

- **Респонзивна** (универзитет реагује непосредно на захтеве студента/тржишта да се иновативно уведе нови студијски програм, измена програма..);
- **Имитативна** (одговор на нови студијски програм који су увели конкуренти);
- **Други бољи** (развој и унапређење иновација које су увели конкуренти);
- **Дефанзивна стратегија** (као одговор на нови студијски програм конкурената постојећи се иновира или се развија потпуно нови студијски програм).

Универзитет може да обавља све своје наставне активности самостално, партнерским аранжманима (са другим универзитетима на макро и глобалном нивоу) и ангажовањем само дела наставника сарадника са других универзитета или комбиновано. Главне одлике стратегије самосталног обављања наставних активности су:



## СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА „МБ“



- високи трошкови организовања;
- потпуна контрола над сопственим активностима и
- власништво над предметом услуге у наставном циклусу од момента уписа студената до момента дипломирања.

Разлози стварање стратешких савеза и заједничке стратегије су:

- боља услугу студентима,
- већа флексибилност,
- мањи трошкови,
- избегавање улагања у објекте,
- недостатак професора у оквиру организације.

### Агилна и опште стратегије

Циљ агилне стратегије је да обезбеди:

- висок кориснички сервис у наставном процесу,
- реагује брзо у различитим или измењеним околностима на сва три циклуса образовања (на захтев студената).

### Најчешће опште стратегија високог образовања на универзитетима у Европском образовном простору су:

- Стратегије засноване на времену (оптимално време од уписа до дипломирања);
- Стратегија повећане продуктивности (просечна оцена, број дипломираних у односу на уписни број студента);
- Стратегија додатне вредности на систем образовања (знање језика, специјализовани курсеви, студентска пракса..);
- Разноврсне и специјализоване стратегије (проактивна, агилна, леан..);
- Стратегија раста (број студената, број професора, инфраструктура, профит..).

### Управљање променама представља скуп активности које се врше приликом промене:

- процеса,
- технологија,
- организационој структури,
- запосленима и
- организационој култури.

**Потребно је унапређење система одлучивања у смислу да се:**

- одлуке темељитије припремају, односно оперише са реалнијим проценама,
- прецизније опредељује одговорност,
- транспарентније идентификују резултати актера,
- његује повјерење и постоји уважавање и лојалност међу носиоцима менаџмента.



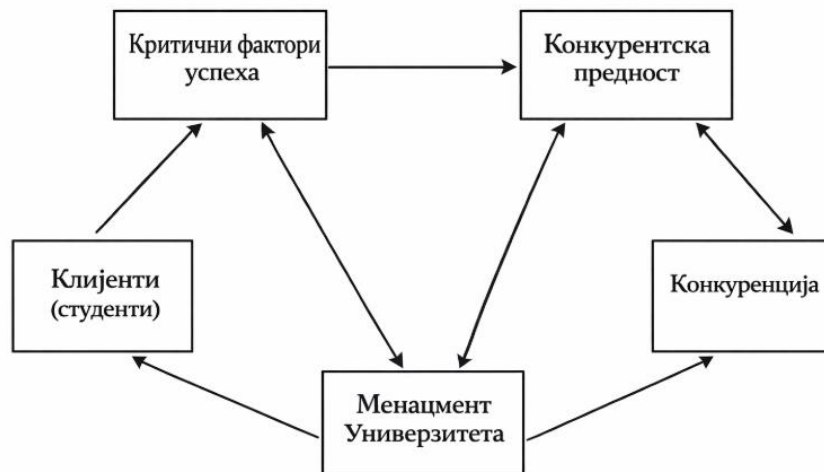
## СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА „МБ“



Распон контроле топ менаџмента треба, такође, бити примерен могућностима менаџмента и систему одлучивања и карактеристичним индикаторима успјеха организационих сегмената.

Када је у питању управљање Универзитетом, посебну пажњу треба обратити на релацију „4К“ која краси пословно резонување у амбијенту који је обојен тржишним дарвинизмом. Ради се о довођењу у везу (К)лијената (студената), (К)онкуренције, (К)ритичних фактора успеха и (К)онкурентских предности, а што значи да се факултети, односно Универзитет мора водити тако да буду задовољни корисници услуга Универзитета (студенти, при томе, знати шта је критично за успјех у остваривању мисије сваког факултета, односно праг који се при томе треба прескочити), затим бити у стању да то радимо боље од конкуренције кроз видљиву и атрактивну предност у очима корисника.

Преко ових фактора остварује се одрживи (одговорни) раст, односно виталност Универзитета. Њихово довођење у вези подразумева балансирани фокус и на предузетништво и менаџерство, како би се праве тржишне шансе капитализовале на прави начин и тиме креирала сатисфакција за наше кључне стакхолдер-е, као што су: студенти, донатори, оснивачи, запослени, разне организације, јавност и шира друштвена заједница. Иако непрофитна организација, Универзитет треба бити прожет компонентама предузетништва и менаџерства како би своју мисију ефикасно и ефективно остваривао. Фактори успеха Универзитета МБ приказани су сликом 21.



Слика 21.

### 4.3. Буџет Универзитета

Универзитет има дугорочно обезбеђена финансијска средства неопходна за реализацију наставно-научног процеса, научноистраживачког рада и професионалних активности,



## СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА „МБ“



чиме је обезбеђена финансијска стабилност. Универзитет редовно доноси годишње финансијске планове који обухватају целокупно финансијско пословање. Универзитет обезбеђује јавност и транспарентност својих извора финансирања и начина употребе финансијских средстава кроз извештај о успешности пословања и годишњи обрачун који у своја Савет Универзитета.

Релевантна законска основа за финансирање високошколских установа је Закон о високом образовању Републике Србије.

Средства за рад Универзитета обезбеђују се из следећих извора:

1. из средстава оснивача;
2. из школарине;
3. уписнина;
4. остваривањем програма научних истраживања која се реализују по уговорима чији је институционални носилац Универзитет;
5. остваривањем пословних функција;
6. из камата и дивиденди;
7. из поклона и завештања;
8. семинара и других видова обуке према програмима;
9. изнајмљивањем пословног простора;
10. из других извора а у складу са законом.



Финансијским планом Универзитета исказују се потребна средства за делатност Универзитета. Председник, Ректор и менаџер одговорни су за припрему финансијског плана, годишњих и других финансијских извештаја које разматра и усваја Сенат Универзитета.

С обзиром на велику конкуренцију на просторима Републике Србије, Универзитет бих могао у просеку да регрутује око 6% ученика завршних разреда (4. разред) средњих школа са гравитационог подручја, потребно је сагледати реалну могућност регрутовања већег броја потенцијалних студената. Наиме, очекује се да број ученика који завршавају четворогодишње средње школе буде мањи у наредним годинама, тако да морамо узети у обзир и чињеницу да, реално гледајући, привлачење већег броја потенцијалних студената је изазов.

Код великог броја средњошколаца постоји тежња ка томе да своје студије наставе у већем граду, у већем универзитетском центру. С тим у вези, опортуно је размотрити могућности отварања одјељења у Крагујевцу, Нишу и Новом Саду и сл. Да бисмо ближе приступили овом разматрању, неопходно је детаљно разматрање услова и законских одредаба, потребно је испитати тржиште, сагледати захтјеве таквог подухвата, те их упоредити са могућностима и резултатима (користима) које би евентуално донели.

### 4.3. Акциони план

При реализацији стратешких циљева неопходно је правилно дефинисати Акциони план за реализацију свих постављених циљева. У Табели 33. су дефинисани Стратешки циљеви,

|   |  |   |
|---|--|---|
|  | <b>СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ<br/>РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА<br/>„МБ“</b> |  |
|---|--|---|

активности, очекивани резултати и надлежности.

*Табела 33. Стратешки циљеви, активности, очекивани резултати и надлежности*

## **СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 1.**

### **Формирање и стабилизација Универзитета, афирмација институционалне аутономије и јачање одговорности.**

#### **1. Стабилизација институционалног и финансијског функционисања Универзитета.**

##### **Активности:**

- Развијање и спровођење мера за повећање броја уписаних студената и унапређење атрактивности студијских програма
- Вођење преговора са надлежним органима Републике Србије у циљу обезбеђивања стабилнијих извора финансирања
- Рационализација трошкова и унапређење финансијског управљања

##### **Очекивани резултати:**

- Повећан број уписаних студената
- Побољшана финансијска стабилност Универзитета
- Унапређен углед и препознатљивост Универзитета

##### **Надлежности и одговорности:**

- Оснивач Универзитета
- Савет Универзитета
- Сенат Универзитета

#### **2. Јачање институционалне аутономије и система одговорности**

##### **Активности:**

- Унапређење система интерног управљања и одлучивања
- Јачање механизма интерног обезбеђења квалитета
- Активно укључивање наставног и ненаставног особља у процесе унапређења квалитета

##### **Очекивани резултати:**

- Јасно дефинисана унутрашња структура одговорности
- Побољшан систем управљања и контроле
- Већи степен институционалне аутономије

##### **Надлежности и одговорности:**



## СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА „МБ“



- Ректорат Универзитета
- Органи Универзитета (декани, продекани)
- Одбор за обезбеђење квалитета

### 3. Обезбеђење квалитета и испуњавање акредитационих услова

#### Активности:

- Континуирано праћење и унапређење стандарда квалитета
- Припрема и спровођење поступака акредитације и спољашње провере квалитета
- Редовна самоевалуација рада Универзитета

#### Очекивани резултати:

- Испуњени услови за акредитацију
- Побољшани квалитет наставе и рада
- Унапређене укупне перформансе Универзитета

#### Надлежности и одговорности:

- Канцеларија за обезбеђење квалитета
- Комисија за обезбеђење квалитета
- Наставно-научна већа.

## СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 2.

### Системско решавање проблема недостатка кадрова.

#### Активности:

- Планско и фазно запошљавање наставног, сарадничког и административног особља у складу са развојним приоритетима Универзитета
- Ангажовање гостујућих професора и професора емеритуса у наставном и научноистраживачком процесу
- Континуирана подршка професионалном усавршавању наставног и сарадничког кадра, унапређење услова рада и стандарда запослених
- Подстицање наставног особља на укључивање у студијске програме са израженим кадровским дефицитом
- Јачање научноистраживачких перформанси наставног особља и институције у целини

#### Очекивани резултати:

- Побољшан квалитет наставног процеса и научноистраживачког рада
- Ефикаснија организација наставе, посебно у дефицитарним областима
- Повећана кадровска стабилност и институционална одрживост
- Унапређене укупне перформансе Универзитета

#### Надлежности и одговорности:

- Сенат Универзитета
- Декани факултета/академија
- Ректорат и менаџмент администрације
- Органи Универзитета и организационих јединица



## СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА „МБ”



### СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 3.

#### Ефикасно коришћење простора и модернизација инфраструктуре

##### Активности:

- Оптимизација коришћења постојећих просторних капацитета
- Модернизација наставне и ИКТ инфраструктуре, развој информационог система и унапређење учења на даљину
- Континуирана набавка и унапређење библиотечког фонда у штампаном и електронском облику

##### Очекивани резултати:

- Унапређена организација и реализација наставе
- Развијени модели учења на даљину
- Побољшани кључни индикатори перформанси Универзитета
- Виши ниво квалитета наставе и студентског стандарда

##### Надлежности и одговорности:

- Органи Универзитета
- Декани факултета/академија

### СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 4.

#### Развој партнерстава са привредом, институцијама и друштвеном заједницом

##### Активности:

- Интензивна сарадња са органима власти, привредом, образовним и научноистраживачким институцијама
- Реализација заједничких научноистраживачких и образовних пројеката
- Стратешка сарадња и афилијација са релевантним домаћим и међународним универзитетима
- Развој целоживотног учења и сарадње са средњим школама
- Формирање ширег лоби система у земљи и иностранству

##### Очекивани резултати:

- Повећан обим и квалитет НИР-а
- Боља повезаност Универзитета са привредом и друштвом
- Афирмација и већа видљивост Универзитета
- Имплементација концепта целоживотног учења

##### Надлежности и одговорности:

- Сви органи Универзитета (оснивач, Савет, Сенат, ректор, проректори, декани)

### СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 5.

#### Хармонизација законодавства у области високог образовања

##### Активности:

- Иницирање усклађивања националног законодавства са ЕХЕА стандардима



## СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА „МБ“



- Активно учешће у стручним телима и ректорским конференцијама

### **Очекивани резултати:**

- Стварање услова за пуно укључивање у ЕХЕА
- Јачање поверења студената и боља мобилност дипломаца

### **Надлежности и одговорности:**

- Министарство надлежно за образовање (на иницијативу Универзитета)
- Универзитети и академска заједница

## **СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 6.**

### **Реформа наставних планова и повећање ефикасности студија**

#### **Активности:**

- Модернизација наставних програма у складу са потребама студената и тржишта рада
- Развој интерактивне, практичне и истраживачке наставе
- Унапређење праћења статуса студената и јачање алумни мреже
- Увођење и стабилизација другог и трећег циклуса студија

#### **Очекивани резултати:**

- Боља пролазност и краће трајање студија
- Виши ниво знања и практичних вештина студената
- Доследна примена Болоњског процеса

#### **Надлежности и одговорности:**

- Сенат
- ННВ/НУВ факултета и академија
- Унија студената

## **СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 7.**

### **Развој научноистраживачког рада**

#### **Активности:**

- Интеграција НИР-а у наставни процес
- Учешће у међународним пројектима и коришћење ЕУ фондова
- Развој истраживачке инфраструктуре и база података

#### **Очекивани резултати:**

- Повећан квалитет и обим НИР-а
- Јачање међународне позиције Универзитета
- Боља повезаност са привредом и друштвом



#### **Надлежности и одговорности:**

- Сенат, Ректорат, Центар за НИР
- Наставници и истраживачи

## **СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 8.**

### **Унапређење студентског сервиса**

#### **Активности:**

|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p><b>СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ<br/>РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА<br/>„МБ”</b></p> |  |
|---|---|---|

- Дигитализација студентских услуга
- Смањење административних процедура
- Подршка студентским активностима, култури и спорту

**Очекивани резултати:**

- Веће задовољство студената
- Ефикасније студирање
- Популаризација Универзитета

**Надлежности и одговорности:**

- Сенат
- Службе Универзитета и факултета

### **СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 9.**

#### **Јачање међународне позиције и јавног угледа Универзитета**

**Активности:**

- Сарадња са ENIC/NARIC мрежом
- Развој система обезбеђења квалитета и јавне комуникације
- Активна промоција Универзитета и студијских програма

**Очекивани резултати:**

- Повећано поверење јавности
- Већи интерес за упис
- Препознатљив институционални бренд

**Надлежности и одговорности:**

- Сенат
- Органи Универзитета
- Академско особље и студенти

У Табели 34. дат је Акциони план са активностима, очекиваним резултатима и надлежностима и одговорностима.



**СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ  
РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА  
„МБ”**



*Табела 34. Приказ Акционог плана са активностима, очекиваним резултатима и надлежностима и одговорностима*

| <b>Циљеви</b>   | <b>Активности</b>   | <b>Очекивани резултати</b>  | <b>Надлежности и одговорности</b>   |
|---|---|---|---|
| <b>СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 1.</b><br><br><b>Формирање и стабилизација Универзитета, афирмација институционалне аутономије и јачање одговорности.</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Стварање позитивног тренда уписа (повећање броја студената), односно унапређење индикатора атрактивности Универзитета</li><li>– Преговори са представницима власти у Републици Србији о финансирању рада Универзитета, односно преузимању дела власништва</li><li>– Рационализација трошења финансијских средстава</li><li>– Даљи развој система за интерно осигурање квалитета, афирмација европске сарадње у осигурању квалитета и развој упоредивих стандарда и критеријума за акредитацију</li><li>– Унапређење система одлучивања и интерних аката ради јачања управљачких функција уз очување функционалности интегрисаног универзитета и смањење централизованог одлучивања</li><li>– Достижање квалитетнијег баланса између реализације наставног и научно-истраживачког рада</li><li>– Увођење студија трећег циклуса</li><li>– Борба против злоупотребе положаја</li><li>– Боља интеграција администрације и смањење бирократизације.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Побољшања квалитета, односно атрактивности Универзитета</li><li>– Решавање проблема недостатка финансијских средстава</li><li>– Испуњеност услова за издавање акредитације</li><li>– Побољшање квалитета, перформанси и међународна препознатљивост</li><li>– Унапређење функционисања универзитетских структура</li><li>– Боља координација организационих јединица</li><li>– Унапређење знања и вештина студената</li><li>– Унапређење функционисања, побољшање ефикасности управљања и јачање поверења у Универзитет</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Активна улога свих структура Универзитета Оснивач, Савет и Сенат Универзитета Одбор за осигурање квалитета, органи Универзитета (укључујући декане и продекане)</li><li>– Канцеларија за осигурање квалитета,</li><li>– Комисија за осигурање квалитета, органи Универзитета (укључујући декане и продекане)</li><li>– Секретаријат и органи Универзитета</li><li>– Органи Универзитета у ширем смислу (укључујући декане и продекане и Сенат) ННВ/НУВ организационих јединица, Сенат Универзитета</li><li>– Органи Универзитета у сарадњи са надлежним локалним и државним органима, привредном, студентима невладиним организацијама и широм друштвеном заједницом.</li></ul> |



**СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ  
РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА  
„МБ”**



**СТРАТЕГИЈСКИ  
ЦИЉ 2.**

**Решавање  
проблема  
недостатка  
кадрова**

- Планско запошљавање наставног, сарадничког и административног особља
- Ангажовање гостујућих професора
- Подршка у усавршавању наставног и сарадничког особља, унапређење услова за рад и побољшање стандарда
- Унапређење научно-истраживачких перформанси наставног особља и Универзитета
- Анимирање наставног особља за ангажман на студијским програмима који имају изражен дефицит са наставним особљем
- Ангажовање професора емеритуса у научном и наставном процесу

- Побољшање квалитета перформанси Универзитета
- Ефикаснија организација наставе на дисциплинама за које Универзитет нема властите кадрове
- Квалитетнији наставни процес и научно-истраживачки рад
- Квалитетнији наставни процес и научно-истраживачки рад
- Ефикаснија организација наставе на дисциплинама за које Универзитет нема властите кадрове
- Ефикаснија организација наставе на дисциплинама за које Универзитет нема властите кадрове.

- Сенат Универзитета, декани факултета/академија, менаџер администрације
- Органи Универзитета и организационих јединица
- Органи Универзитета и организационих јединица
- Органи Универзитета и организационих јединица
- Органи Универзитета и организационих јединица
- Органи Универзитета и организационих јединица

**СТРАТЕГИЈСКИ  
ЦИЉ 3.**

**Ефикасно  
коришћење  
простора и  
модернизација  
инфраструктуре  
и материјалне  
базе наставе  
Универзитета**

- Оптимизација кориштења просторних капацитета
- Модернизација инфраструктуре, развој информационог система и примена информационог технологија и учење на даљину
- Набавка књига и часописа (научне и стручне литературе) у штампаном и електронском облику за универзитетску библиотеку у складу са студијским програмима који се изводе на Универзитету.

- Унапређење у организацији и извођењу наставног процеса
- Организација учења на даљину
- Побољшање кључних индикатора перформанси Универзитета и организација наставе
- Побољшање квалитета наставе и унапређење студентског стандарда

- Органи Универзитета и декани
- Органи Универзитета
- Органи Универзитета
- Органи Универзитета



**СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ  
РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА  
„МБ”**



**СТРАТЕГИЈСКИ  
ЦИЉ 4.**

**Партнерство  
са привредом,  
органима  
власти,  
образовним и  
научно-  
истраживачким  
институцијама,  
невладиним  
организацијама,  
културним  
институцијама и  
широм друштвеном  
заједницом**

- Интеракција са установама које се баве развојем правног система и укључивање студената и наставника у тај процес
- Интеракција са организацијама које се баве привредном делатношћу, јавним институцијама и укључивање студената и наставника у тај процес
- Сарадња са другим универзитетима у земљи и окружењу и креирање стратегијске алијансе, партнерства и/или афилијације са релевантним америчким или европским и универзитетом
- Реализација научноистраживачких пројеката у сарадњи са другим универзитетима/научноистраживачким институтима у земљи и окружењу
- Иницијатива за нове студијске програме, односно нове смерове, водећи рачуна о претходном осигурању минималних стандарда
- Унапређење уписне политике, знања и вештина студената који уписују Универзитет
- Целоживотно учење и образовање наставника и професора у школама
- Сарадња са средњим школама у земљи и окружењу; помоћ у изради наставних програма и организовању наставног циклуса у школама
- Реализација пројеката из области образовања, културе, уметности и сл. са невладиним организацијама, културним институцијама и широм друштвеном заједницом
- Стварање ширег лоби система састављеног од истакнутих професора,

- Подизање нивоа и обима научноистраживачког рада (НИР-а) и квалитета наставе
- Подршка развоју локалне заједнице и власти, боље повезивање са привредом и развој НИР-а
- Афирмација (популаризација) Универзитета
- Имплементација концепта целоживотног учења
- Подизање нивоа знања и вештина студената који уписују Универзитет
- Допринос развоју локалне и шире друштвене заједнице
- Афирмација (популаризација) Универзитета

Надлежност и одговорност за остваривање овог циља је на свим органима Универзитета (укључујући оснивача, Савет, Сенат, ректора, проректоре, декане, вијећа организационих јединица, менаџера администрације) невладиним организацијама, културним институцијама и широм друштвеном заједницом



**СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ  
РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА  
„МБ”**



|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  | <p>истакнутих научних и уметничких радника, политичара, привредника, угледних спортиста и новинара из земље и иностранства.</p>  |   |  |
| <p><b>СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 5.</b></p> <p><b>Хармонизација легислативе у области високог образовања</b></p>   | <p>Иницијатива за усклађивање Оквирног закона о високом образовању Републике Србије са легислативом у ЕХЕА и хармонизацију легислативе у области високог образовања у републици Србији.</p>  | <ul style="list-style-type: none"><li>– Стварање услова за приступ ЕХЕА</li><li>– Јачање поверења студената, боље запошљавање дипломаца и мобилност унутар ЕУ/ЕХЕА</li><li>– Хармонизација високог образовања и провођење реформи.</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>– Министарство образовања на предлог Универзитета</li><li>– Универзитети преко Ректорске конференције</li><li>– Министарство цивилних послова, представници међународних организација и академска заједница у Републици Србији.</li></ul>  |
| <p><b>СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 6.</b></p> <p><b>Реформа наставних планова и подизање ефикасности студија</b></p> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Модернизовати наставне програме</li><li>– Успостављање система континуираног целоживотног образовања и усавршавање кроз формалне и неформалне видове едукације</li><li>– Повећање присуства студената наставним садржајима</li><li>– Међусобна дистинкција и праћење статуса уписаних студената који редовно похађају наставу у текућој школској години, обноваца који делом учествују у настави, неактивних студената и апсолвената</li><li>– Повећање учешћа интерактивне, практичне и искуствене наставе и рад студената на научно-истраживачким пројектима</li><li>– алтернативе настави ек-катодре, као што су рад у групи, на пројекту, вежбе засноване на решавању реалних проблема (Цасе Студу)</li><li>– Учење наставне материје из више литературних референце</li><li>– Стални контакт са активним и дипломираним</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Побољшање услова студирања и виши ниво знања и вештина студената</li><li>– Модернизација наставних програма, виши ниво знања и вештина студената, афирмација у домаћем и међународном окружењу</li><li>– Спровођење Болоњске реформе</li><li>– Боља пролазност, ефикасније студирање, виши степен стечених знања и вештина током студија</li><li>– Боље познавање стања на институцији и ефикасније осигурање квалитета</li><li>– Подизање нивоа практичних вештина и спремности за решавање проблема, афирмација у домаћем и међународном окружењу</li><li>– Боља пролазност, ефикасније</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Сенат, ННВ/НУВ факултета/академија</li><li>– Сенат, ННВ/НУВ факултета/академија</li><li>– Сенат, ННВ факултета/академија, Унија студената</li><li>– Органи Универзитета, Сенат, ННВ/НУВ факултета/академија, Унија студената</li><li>– Органи Универзитета, Сенат, ННВ/НУВ факултета/академија, Унија студената</li><li>– Органи Универзитета, Сенат, ННВ/НУВ факултета/академија, Унија студената, наставно особље</li><li>– Органи Универзитета, Сенат, ННВ/НУВ факултета/академија, Унија студената, наставно особље Органи Универзитета,</li></ul> |



**СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ  
РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА  
„МБ”**



|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | <p>студентима, те уважавање њихових искустава и сугестија (Алумни)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Активирање другог циклуса студија на свим факултетита/академијама, стварање услова за увођење трећег циклуса студија и стварање услова за перманентно одржавање наставе на 2 и 3. циклусу студија.</li></ul>  | <p>студирање, виши степен стечених знања и вјештина током студија</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Периодично ревидовање и ажурирање наставних програма у складу са потребама студената и послодаваца</li><li>– Спровођење Болоњске реформе и квалитетније управљање наставним процесом и ефикасно провођење политике осигурања квалитета</li></ul>   | <p>Алумни студентска организација, Унија студената</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Органи Универзитета, ресорно министарство, Сенат, ННВ/НУВ факултета/академија</li></ul>   |
| <p><b>СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 7.</b></p> <p><b>Развој научно-истраживачког рада на Универзитету</b></p> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Побољшање квалитета научно-истраживачког рада у оквиру формалне едукације (дипломски и магистарски радови и докторске дисертације) и боља интеграција НИР-а са наставним процесом у оквиру формалне едукације и целоживотног учења</li><li>– Учешће у међународним истраживачким пројектима и боље кориштење предприступних фондова ЕУ</li><li>– Израда Стратегије развоја научноистраживачког рада Универзитета</li><li>– Набавка опреме, израда и ажурирање базе података, информационо повезивање</li><li>– Активна сарадња са институтима у земљи и окружењу, заједнички развој, партнерски наступ и размена кадрова</li><li>– Унапређивање научне и теоријске мисли, као и апликативна проучавања која треба да поспеше економски развој.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Стварање претпоставки за изградњу Технолошког парка, подршка развоју локалне заједнице, боље повезивање са привредом и развој НИР-а</li><li>– Унапређење квалитета НИР-а и наставе, те боља повезаност између наставног и научноистраживачког рада</li><li>– Укључивање Универзитета у међународне пројекте и афирмација на међународном нивоу</li><li>– Систематичан и организован развој НИР-а и усклађивање са потребама привреде и друштва</li><li>– Повећање учешћа наставника и сарадника у НИР-у</li><li>– Рационализација ресурса, подизање квалитета и конкурентности и</li></ul> | <p>Надлежност и одговорност за остваривање овог циља је на свим органима Универзитета (укључујући Сенат, ректора, проректоре, декане, већа организационих јединица, директора Центар за НИР-а), као и на истраживачима,</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– наставницима и сарадницима</li></ul> |



**СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ  
РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА  
„МБ”**



|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | развој научно-истраживачких капацитета у земљи и окружењу  |  |
| <b>СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ 8.</b><br><br><b>Подизање квалитета и унапређење студентског сервиса</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Смањење просечног времена студирања и подстицање ефикасности студирања</li><li>– Побољшање услуга за студенте преко вебa, информације о роковима, распореду наставе, консултација,</li><li>– Омогућавање е-маил комуникација са студентском службом, наставницима и сарадницима</li><li>– Увођење „студомата” за интерактивну комуникацију студент-студентска служба</li><li>– Смањење опетрећености студентских служби и краће време чекања за задовољење захева студената</li><li>– Формирање нових модела подршке особама са посебним потребама</li><li>– Доследна примена европског система за пренос бодова (ЕЦТС)</li><li>– Подршка студентским активностима и пројектима: стручне трибуне и скупови, часописи, представе, концерти, изложбе, стручна предавања, културне и уметничке манифестације, организација универзитетских спортских клубова и подршка спортским манифестацијама.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Краће време студирања, мање оптерећење Универзитета, унапређење стечених знања и вјештина</li><li>– Ефикасно кориштење ресурса, боља услуга студентима, економска и организациона рационализација</li><li>– Боља информисаност и ефикасније студирање</li><li>– Мање чекање студената на услуге, једноставније процедуре и растерећење администрације</li><li>– Већи проценат студирања особама са инвалидитетом и другим врстама посебних потреба</li><li>– Боље испуњење циљева Универзитета и развој привреде и друштва у целини</li><li>– Успешна сарадња и мобилност студената</li><li>– Популаризација Универзитета, квалитетнија подршка студирању и афирмација културе, уметности и спорта међу студентима</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Академско особље и студент</li><li>– Сенат, службе Универзитета и факултета/академија</li><li>– Службе Универзитета и факултета/академија наставници и сарадници</li><li>– Службе Универзитета и факултета/академија</li><li>– Органи Универзитета</li><li>– Органи Универзитета и факултети/академије</li><li>– Органи Универзитета и факултети/академије</li></ul> |



**СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ  
РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА  
„МБ“**



|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <p><b>СТРАТЕГИЈСКИ<br/>ЦИЉ 9.</b><br/><b>Јачање<br/>међународне<br/>позиције и угледа,<br/>јавно<br/>информисање и<br/>промоција<br/>Универзитета</b></p> | <p>Сарадња са ЕНИЦ/НАРИЦ мрежом, спровођење Лисабонске конвенције и академско препознавање у ЕХЕА</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Развој система за осигуравање квалитета, периодична самоевалуација и екстерна евалуација</li><li>– Формирање и ажурирање базе података о научноистраживачким референцама Универзитета</li><li>– Унапређење и перманентно ажурирање веб странице Универзитета (боља информативна покривеност, редовније ажурирање и сл.)</li><li>– Сарадња са медијским кућама</li><li>– Обезбеђивање праксе за студенте у реномираним организацијама и институцијама</li><li>– Афирмисање визуелног идентитета и “бренда” Универзитета</li><li>– Популаризација Универзитета и студијских програма који се изводе на Универзитету</li><li>– Одржавања манифестације “Отворени дани Универзитета” намењене будућим студентима, обилазак средњих школа, организовање такмичења за средњошколце и сл.</li></ul> | <p>Ефикасније уклапање у ЕХЕА</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Јачање повјерења у Универзитет и унапређење квалитета</li><li>– Јачање повјерења оснивача, студената, шире друштвене заједнице и афирмација Универзитета</li><li>– Боља информираност и транспарентност у раду</li><li>– Квалитетнија интеракција са медијима и промоција Универзитета</li><li>– Афирмација Универзитета као институције која обезбеђује висок ниво квалитета дипломаната</li><li>– Промоција Универзитета</li><li>– Подизање нивоа интереса за студирање и провођење уписне политике</li></ul> | <p>Органи Универзитета, Сенат, Унија студената</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Сенат и други органи Универзитета и факултета/академија</li><li>– Органи Универзитета, наставници и сарадници</li><li>– Органи Универзитета</li><li>– Оснивач и органи Универзитета</li><li>– Органи Универзитета, академско особље и студенти</li><li>– Органи Универзитета</li><li>– Органи Универзитета, академско особље и студенти</li></ul> |
|---|--|---|--|

ДР/ДР

Председник Савета Универзитета „МБ“  
Професор емеритус Душан Регодић, дипл инж.  
*Душан Регодић*