

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

Розглянуто і затверджено  
Вченою радою КНУБА,  
протокол № 20 від 8.02.2019 р.

**Концепція  
стратегічного розвитку  
Київського національного університету  
будівництва і архітектури  
на 2019-2023 роки**

**КИЇВ-2019**

## В С Т У П

Подальший розвиток Університету пов'язаний з вирішенням проблем, переважна більшість яких є наслідком або віддзеркаленням загального стану системи освіти в державі, а також особливостей її соціально-економічного стану. Інтеграція національної системи освіти в європейській і світовий освітній простір, жорстка конкуренція серед закладів вищої освіти зумовлюють необхідність кардинальних змін у діяльності Університету, які спрямовані на підвищення якості освітніх послуг та їх конкурентоспроможності в нових економічних і соціокультурних умовах.

**Основна мета** стратегічного розвитку Київського національного університету будівництва і архітектури на найближчі роки – формування відкритого університету інноваційного типу з високим рейтингом, який, зберігаючи свою ідентичність, здатний генерувати сучасні знання, задовольняти попит суспільства на підготовку висококваліфікованих фахівців, науковців, викладачів, а також інші потреби в галузі будівництва, архітектури, науки, освіти, економіки та інших сфер діяльності, а у перспективі – створення міжнародно визнаного освітньо-наукового центру на засадах інноваційності та фінансової стабільності.

**Основними цілями** стратегії розвитку є:

- концептуальний перегляд та зміна організаційних форм, структури, змісту та технологій навчання;
- створення динамічної системи генерації наукового продукту;
- системний розвиток освітньої, наукової, культурно-виховної та господарської інфраструктури університету;
- формування іміджевих технологій, системної рекламно-інформаційної та маркетингової політики;
- системна інтернаціоналізація всіх напрямів діяльності;
- досягнення фінансової стабільності та самоокупності;
- створення в університеті атмосфери соціального комфорту.

## ОСВІТНЯ ДІЯЛЬНІСТЬ

**Стратегічна мета** - розширення спектра освітніх послуг, досягнення неперервності і гнучкої варіативності, інтеграція навчального і наукового процесів у єдиний науково-освітній процес, забезпечення високого рівня вимог до студентів і науково-педагогічних працівників, запровадження сучасних освітніх технологій, які гарантують високу якість підготовки фахівців.

Паралельно з розвитком методів і форм організації навчального процесу, які вже склалися, **необхідно реалізувати такі завдання:**

- здійснення моніторингу ринку освітніх послуг і ринку праці з метою мобільного реагування на потреби інноваційної стратегії розвитку

суспільства та розширення напрямів освітньої діяльності за рахунок відкриття нових спеціальностей і спеціалізацій з підготовки професіоналів - фахівців, науковців, викладачів у сферах архітектури, будівництва, економіки, освіти та інших суміжних галузей;

- збереження та розширення наявного спектра спеціальностей Університету, набуття за кожною спеціальністю найвищого рівня підготовки: другий (магістерський), третій (освітньо-науковий), науковий;

- забезпечення єдності навчальної, наукової, творчої діяльності, що дозволить студентам отримати глибокі наукові знання, професійні навички, вміння вчитися і здобувати нові знання, повністю реалізувати свій творчий потенціал;

- пошук нових, нестандартних шляхів розвитку освітніх і наукових технологій, які дозволять оптимально досягати поставлених цілей;

- перехід від предметно-орієнтованого підходу до особистісно-орієнтованих технологій і форм організації навчального процесу;

- забезпечення фундаментальності освіти за всіма циклами підготовки для зміцнення позицій Університету у світовому освітньому просторі;

- створення і розвиток нових освітніх технологій для надання майбутнім фахівцям найсучаснішого рівня освіти шляхом підтримки науково-педагогічних шкіл і продуктивних ідей, створення підручників і навчальних посібників, що відображають сучасні досягнення науки;

- оновлення фондів бібліотеки сучасною навчально-науковою літературою, покращення доступу до бібліотечних ресурсів і сервісів, автоматизація бібліотечних процесів;

- забезпечення умов і створення технологій для навчання осіб з обмеженими можливостями (інклюзивна освіта);

- розвиток внутрішньої інфраструктури і створення зовнішньої системи дистанційної освіти, що сприятиме суттєвому розширенню географічного ринку надання освітніх послуг та активному здійсненню маркетингової політики Університету з просування освітніх послуг;

- створення навчально-методичної бази для запровадження нових освітніх стандартів та нової версії навчальних планів, у тому числі за рахунок розширення варіативної складової, зорієнтованої на потреби особистості студента;

- проведення міжнародної акредитації освітніх програм;

- організація навчання за додатковими освітніми програмами, що посилять професійну мобільність майбутнього фахівця;

- активне залучення до навчального процесу провідних учених із зарубіжних і вітчизняних навчальних закладів;

- запровадження спільно із зарубіжними навчальними закладами – партнерами Університету – магістерських програм подвійного диплома;

- забезпечення неперервного вдосконалення системи управління якістю освітніх послуг відповідно до міжнародних стандартів ISO-9001 та стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості в Європейському

просторі вищої освіти, розроблених Європейською асоціацією із забезпечення якості вищої освіти (ENQA).

## НАУКОВА ТА ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

**Стратегічна мета** – утвердження Університету як визнаного в Україні і світі потужного навчального і дослідницького закладу, досягнення високої якості навчального процесу шляхом запровадження новітніх технологій на базі фундаментальних і прикладних наукових досліджень, інноваційної діяльності, відповідного кадрового забезпечення.

**Основні завдання** у сфері наукової та інноваційної діяльності:

- підтримка нових перспективних наукових напрямів, генерація нових знань та їх постійне впровадження в практику;
- зосередження науково-дослідних робіт у напрямках, які пов'язані з викликами, що стоять перед світовою спільнотою, і є актуальними для забезпечення розвитку Української держави;
- забезпечення постійного зростання державного та позабюджетного фінансування університетської науки, пріоритетного фінансування фундаментальних досліджень, їх зв'язків з прикладними розробками та навчальним процесом; відбір і виконання науково-дослідних робіт в Університеті на конкурсній основі;
- створення в Університеті інноваційних науково-навчальних центрів, НУВів, забезпечення підтримки їхньої діяльності;
- оновлення матеріально-технічної бази наукових підрозділів;
- розвиток наукового співробітництва Університету з Національною академією наук України, галузевими академіями, відомствами, школами, виробничо-науковими фірмами і підприємствами;
- підвищення наукового рівня науково-педагогічних і наукових кадрів, вдосконалення діяльності аспірантури й докторантури шляхом посиленого контролю за підготовкою і якістю дисертацій та здійсненням наукового керівництва, створення ефективної системи атестації та професійного вдосконалення наукових кадрів;
- забезпечення участі науковців Університету в перспективних, практично важливих наукових дослідженнях, всеукраїнських та міжнародних наукових конкурсах;
- розвиток міжнародного наукового обміну завдяки:
  - фінансовому та організаційному забезпеченню щорічного стажування науково-педагогічних працівників, студентів, аспірантів та докторантів у провідних закордонних навчально-наукових центрах;
  - запрошенню провідних зарубіжних учених для виступів та читання лекцій з перспективних і проблемних питань науки;
  - проведенню Університетом міжнародних науково-практичних конференцій за участю провідних зарубіжних учених;

- участі науково-педагогічних працівників Університету в міжнародних наукових конференціях поза межами України;
- розвитку інформаційних, аналітичних і довідкових баз даних Університету; вдосконаленню аналітичної системи управління наукою;
- підтримці університетських наукових видань та створення їх електронних сайтів;
- передплаті іноземних наукових журналів, відкриттю доступу до зарубіжних електронних наукових баз даних та надання можливості друку в них;
  - упровадження наукових результатів у навчальний процес, забезпечення мобільності професійних кадрів для ефективної організації навчального процесу та наукової роботи, формування змісту освіти на основі новітніх наукових досягнень;
  - широке залучення відомих українських науковців для виконання наукових досліджень;
  - залучення студентів до наукової роботи на платній основі за рахунок виділених для цього коштів;
  - сприяння професійному і науковому розвитку професорсько-викладацького складу університету;
  - суттєве підвищення конкурсної та грантової активності наукових лабораторій, кафедр, окремих науковців університету;
  - підтримка талановитої наукової молоді (викладачів та студентів) через систему цільових грантів, спрямованих на інтеграцію науковців Університету у світове наукове товариство;
  - створення міжкафедральних, міжфакультетських і міжвузівських наукових колективів на пріоритетних напрямках досліджень;
  - розвиток інформаційно-комунікаційної мережі Університету, достатньої для забезпечення стабільного зв'язку з провідними світовими базами наукових даних;
  - збільшення кількості наукових фахових видань, що входять до складу різних наукометричних баз даних;
  - методологічне та науково-методичне забезпечення розвитку системи неперервної наукової підготовки кадрів університету за схемою: кращий студент → магістр → аспірант → викладач → кандидат наук → доцент → доктор наук → професор;
  - розширення участі студентів у науково-дослідних проектах, що фінансуються з різних джерел (держбюджет, спеціальний фонд Університету, договори, гранти та ін.);
  - систематичне проведення університетських, регіональних і всеукраїнських студентських конференцій з кожного напрямку підготовки/спеціальності, навчання за якими здійснюється в Університеті;
  - упровадження рейтингу науково-дослідної роботи студентів з метою більш об'єктивного визначення їх професійних і наукових перспектив;
  - розширення можливостей публікації наукових здобутків студентів у друкованих виданнях Університету;

- збільшення обсягу підготовки наукових і науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації як за державним замовленням, так і на умовах контракту;
- детальне розроблення та запровадження системи морального й матеріального стимулювання досягнень викладачів, аспірантів і студентів у науковій діяльності, механізмами якої є моніторинг якості наукової роботи та складання рейтингів її результатів;
- проведення активної політики трансферу наукових результатів у навчальний процес і професійне середовище;
- активізація участі Університету у розробленні та реалізації державних цільових, галузевих і регіональних соціально-економічних проектів і програм; проведення експертно-аналітичного оцінювання наукових розробок для органів управління всіх рівнів і суб'єктів господарювання;
- формування портфеля договірних замовлень на дослідження;
- створення на базі Університету загальноукраїнського Центру енергоефективності;
- посилення впливу Університету на формування правового поля та галузевої нормативної бази.

## **МІЖНАРОДНА ДІЯЛЬНІСТЬ**

**Стратегічна мета:** На підставі досягнення високого рівня конкурентоспроможності в навчально-виховній та науково-дослідній діяльності здійснити гідне і взаємовигідне входження Університету у світове гуманітарно-освітнє співтовариство.

**Основними завданнями** у сфері міжнародного співробітництва є:

- налагодження ефективних зв'язків з Міністерством закордонних справ України, посольствами України за кордоном та посольствами зарубіжних країн в Україні, представництвами відомих міжнародних компаній з метою ефективного впровадження заходів з інтернаціоналізації роботи Університету;
- забезпечення якісних умов для зміцнення навчальних, наукових, культурних зв'язків із зарубіжними партнерами в рамках дво- та багатосторонніх договорів;
- розширення співпраці з міжнародними профільними організаціями, встановлення зв'язків з міжнародними асоціаціями університетів;
- активна взаємодія з міжнародними професійними об'єднаннями – FEANI, EUCSEET, RICS, FIDIC тощо;
- здійснення моніторингу якості освіти в Університеті із залученням іноземних фахівців;
- забезпечення якості освітніх послуг та збільшення обсягів підготовки спеціалістів із числа іноземних громадян відповідно до отриманих Університетом ліцензій;

– участь у міжнародних освітніх і культурних виставках в Україні і за кордоном з метою розширення інформаційної бази про шляхи розвитку світової гуманітарної сфери та демонстрування власних освітніх технологій і напрацювань;

– зміцнення стратегічного співробітництва Університету з закладами вищої освіти зарубіжних країн у галузі освітніх, наукових обмінів, навчання студентів, стажування магістрів, науково-педагогічних працівників;

– створення Ради з міжнародної діяльності Університету з метою формування механізмів взаємодії факультетів і підрозділів Університету для підвищення результативності міжнародної роботи;

– упровадження нових форм міжнародної роботи Університету в період літніх канікул: мовні школи, наукові лекторії, міжнародні крос-культурні проекти, студентські форуми;

– сприяння раді студентського самоврядування в організації волонтерської роботи в рамках різних міжнародних заходів і програм.

## **ВИХОВНА РОБОТА**

**Стратегічною метою** є формування цілісної особистості громадянина України як фахівця і як людини з яскраво вираженою громадянською позицією, яка усвідомлює свою належність до українського народу, європейської цивілізації, орієнтується в реаліях і перспективах соціокультурної динаміки, підготовлена до життя в постійно змінюваному конкурентному взаємозалежному світі.

**Основними завданнями на цьому напрямі** є:

- формування цілісної системи національно-патріотичного, інтелектуально-духовного та громадянсько-правового виховання;

– здійснення виховної діяльності на основі діагностики обдарованості, професійних інтересів студентів, соціально-педагогічних умов та ступеня зайнятості в наукових гуртках, гуртках художньої самодіяльності, клубах, спортивних секціях тощо;

– створення необхідних умов для ефективного функціонування та розвитку студентського самоврядування, виявлення його потенційних лідерів та організаторів;

- підтримка студентського самоврядування, яке забезпечує захист прав та інтересів студентів, їх участь в управлінні вищим навчальним закладом;

– плекання поваги до своєї Alma mater, дотримання і розвиток академічних традицій Університету;

– системна робота з обдарованими студентами, їх професійний і науковий розвиток, сприяння їх соціалізації та подальшому професійному зростанню, супроводження в кар'єрному рості;

- стимулювання студентських інноваційних ініціатив та впровадження їх у діяльності Університету;

- оновлення соціально-виховного середовища Університету, доповнення його широким колом громадських організацій;
- фізичне виховання та утвердження здорового способу життя.

## **ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

**Стратегічна мета:** утвердження у співробітників та студентів університету корпоративних традицій і корпоративного патріотизму, почуття гордості за свій навчальний заклад, усвідомлення відповідальності за імідж та результати діяльності університету, усвідомлення ціннісних пріоритетів суспільства.

Важливість формування в університетському середовищі здорового творчого психологічного клімату ставить перед керівництвом і колективом Університету **низку завдань:**

- дослідження стану корпоративної культури, що склалася в Університеті, її характеру, традицій, стилю керівництва та рішень, які приймаються;
- створення та прийняття “Кодексу корпоративної культури КНУБА”, у якому будуть сформульовані принципи розвитку та створення корпоративних традицій, виховання корпоративного патріотизму;
- усвідомлення і прийняття більшістю співробітників і студентів базових елементів корпоративної культури і необхідності перетворень відповідно до змінюваних зовнішніх умов;
- удосконалення системи управління інтелектуальним і кадровим потенціалом Університету;
- розвиток культури навчання і виховання студентської молоді та культури наукових досліджень;
- удосконалення культури поведінки і культури способу життя співробітників і студентів Університету;
- формування позитивних соціально-психологічних стосунків у колективі Університету;
- формування організованої спільноти випускників Університету та створення системи підтримання постійних зв’язків з ними;
- проведення ребредингу Університету, створення корпоративного стилю (геральдичні символи, друкована продукція, сувенірні вироби, дизайн приміщень та території тощо).

## **СОЦІАЛЬНО-ПОБУТОВА СФЕРА**

**Стратегічна мета:** створення економічних стимулів і соціальних гарантій для забезпечення умов для найбільш повної особистісної і професійної реалізації працівників і студентів, максимального задоволення умовами праці та навчання.



**Основні напрямки** подальшого розвитку соціально-побутової сфери:

- оновлення та модернізація соціальних об'єктів Університету (гуртожитків, центрів студентського дозвілля та спорту, бази відпочинку тощо);
- забезпечення за рахунок різних джерел належного фінансування ремонтних робіт у гуртожитках, утримання соціальних об'єктів у належному стані;
- реконструкція навчальних корпусів Університету;
- упровадження енергозберігаючих технологій та термомодернізація будівель Університету;
- створення умов для навчання та соціального захисту студентів окремих категорій (інваліди, сироти, особи з малозабезпечених сімей, студентські сім'ї);
- задоволення критично важливих потреб здобувачів освіти (зокрема щодо навчального обладнання, протипожежного захисту, санітарного стану, опалення аудиторій та гуртожитків, ремонт місць загального користування тощо);
- підтримка пільгових категорій працівників і студентів (з наданням матеріальної допомоги);
- соціальний захист працівників Університету, збереження і розвиток системи надбавок і доплат за високі досягнення в праці, складність і напруженість у виконанні посадових обов'язків;
- створення належних умов для роботи, навчання та соціального захисту осіб з особливими потребами;
- підвищення ефективності використання соціальної інфраструктури і фізкультурно-оздоровчих об'єктів для підтримки здорового способу життя і підвищення культурного рівня співробітників і студентів.

## **ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ**

**Стратегічна мета:** Удосконалення механізмів фінансового забезпечення життєдіяльності і розвитку Університету, перетворення його в економічно спроможний, самодостатній суб'єкт ринкових відносин. Збільшення обсягів фінансування **планується досягти шляхом:**

- удосконалення чинних та створення нових алгоритмів фінансового забезпечення діяльності, що особливо важливо за наявності загальних кризових виявів у економіці;
- подальшої диверсифікації та створення багатоканальної системи фінансування шляхом виконання інноваційних, інвестиційних, грантових навчальних і наукових проєктів;
- участі в різноманітних програмах міжнародного, загальнодержавного та регіонального рівнів;
- пошуку механізмів зацікавлення бізнесу до співпраці;
- запровадження всіма структурними підрозділами платних послуг, що можуть надаватися відповідно до законодавства;

- розширення й оптимізації платних освітніх послуг шляхом перепідготовки і здобуття другої вищої освіти, надання послуг з підвищення кваліфікації тощо;
- активізації діяльності із залучення на навчання студентів із зарубіжних країн;
- впровадження дистанційної освіти;
- активізації міжнародної діяльності і пошуку партнерів у навчанні студентів, аспірантів, проведенні стажувань, навчальної і виробничої практики, мовної підготовки;
- розширення діяльності аспірантури, докторантури за рахунок коштів юридичних і фізичних осіб;
- розширення кола наукових досліджень, що передбачають участь у державних, галузевих програмах, програмах Національної академії наук, фондів, у конкурсах грантів, у тому числі міжнародних;
- реформування системи виконання науково-дослідних, проектно-конструкторських та експертних робіт, що виконуються підрозділами та фахівцями університету на госпдоговірних засадах, посилення контролю за їх фінансовими результатами;
- активного залучення благодійних і спонсорських внесків.

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІНФОРМАТИЗАЦІЯ**

**Стратегічна мета:** на основі якнайширшого впровадження сучасних інформаційних технологій побудувати динамічну систему управління, здатну забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегічних завдань, розробку і виконання системи планів їх реалізації.

Для запровадження в Університеті ефективної системи управління **необхідно:**

- виявляти елементи неефективної роботи (громіzkий документообіг, відсутність зворотних зв'язків в управлінні, дублювання функцій, неадекватний контроль тощо);
- розробити і реалізувати заходи щодо переведення управлінської діяльності на використання нових, більш ефективних технологій;
- оптимізувати структуру Університету та систему підпорядкування структурних підрозділів;
- впровадити ризик-орієнтований підхід до управління, створити систему своєчасного виявлення ризиків та розроблення заходів з їх мінімізації;
- модернізувати та автоматизувати систему контролю за виконанням прийнятих управлінських рішень;
- підвищити ефективність системи регулярної звітності керівників структурних підрозділів за всіма напрямками діяльності;

- організувати вертикально інтегровану службу управління НР, інтегрувати кадрову службу та систему перепідготовки кадрів;
- розробити принципи і методи мотивації співробітників Університету до переходу на системні позиції забезпечення якості освітніх послуг, наукових розробок і управлінських технологій;
- підготувати дієвий резерв менеджерських кадрів з аспірантів, студентського активу, залучити до управління Університетом за всіма напрямками та рівнями молодих менеджерів, які спроможні забезпечити його успішність;
- удосконалити інформаційно-аналітичну підтримку процесу розроблення і прийняття рішень, особливо тих, що ухвалюються керівництвом університету;
- створити інформаційну модель діяльності Університету та забезпечити єдиний інформаційний простір для всіх співробітників;
- створити локальну мережу Університету, яка б охоплювала його адміністративні, фінансові, господарські, навчальні та наукові підрозділи, інтегрувати всі інформаційні системи (кадрові, фінансові, менеджменту, освітні) в єдиний програмно-технічний комплекс для ефективного управління Університетом;
- здійснити автоматизацію документообігу з повним переходом у перспективі на єдину систему електронного документообігу;
- удосконалити організацію навчально-виховного процесу на основі широкого комплексного використання традиційних та інноваційних, зокрема інтерактивних, мультимедійних, дистанційних, телекомунікаційних, мобільних та інших технологій навчання за принципами взаємного доповнення та неантагоністичної інтеграції;
- забезпечити використання віртуальної навчальної платформи з метою організації навчання студентів у режимах on-line та off-line у процесі самостійної позааудиторної роботи, заочної та дистанційної форми навчання;
- створити в Університеті та гуртожитках бездротову систему доступу до всесвітньої мережі Інтернет;
- здійснити модернізацію Web-сайту Університету;
- постійно поновлювати ліцензійне програмне забезпечення, оснащувати комп'ютерні класи та лекційні аудиторії найсучаснішим проєкційним і мультимедійним обладнанням.

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА ПІДТРИМКА ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ**

Реалізація завдань, сформульованих у цій Концепції, буде здійснюватись за такою схемою:

**1. Розробка щорічних планів заходів на забезпечення виконання завдань, передбачених Концепцією стратегічного розвитку (стратегічних планів).** Такі плани розробляються за кожним з напрямків, визначених

Концепцією, під керівництвом відповідних проректорів Університету, та зводяться в єдиний загальноуніверситетський план, який затверджується ректоратом.

План повинен містити конкретні дії, які слід здійснити, терміни та відповідальних виконавців, а головне - **набір вимірюваних показників та рубежів, яких планується досягти у відповідному році.**

**2. Створення системи постійного моніторингу за ходом виконання плану заходів.** Для цього виробляється система індикаторів та способів збору інформації про їх стан. Результати моніторингу щоквартально доповідаються ректору. У разі виявлення відставання чи загрози недосягнення певних показників плану відповідним структурним підрозділом Університету розробляється план корегувальних дій, який розглядається Стратегічною радою.

**3. Стратегічна рада при ректорі Університету створюється** для обговорення найважливіших питань стратегії розвитку, вироблення пропозицій щодо реалізації тих або інших проектів у рамках виконання Концепції стратегічного розвитку, пошуку шляхів вирішення проблемних ситуацій. До складу Ради входять авторитетні та креативні науковці, викладачі, управлінці. Діяльність Ради може регламентуватися окремим Положенням.

**4. Щорічні звіти про результати виконання стратегічного плану** готуються Центром (відділом) стратегічного розвитку, розглядаються Стратегічною радою та заслуховуються на засіданні Вченої ради університету.