



1817

1991

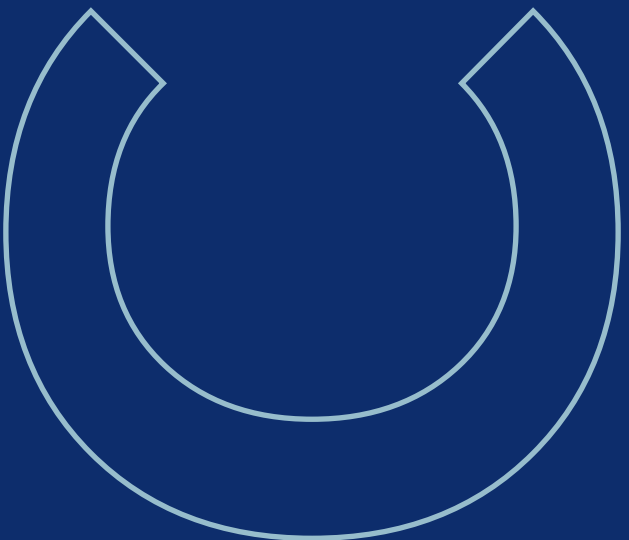
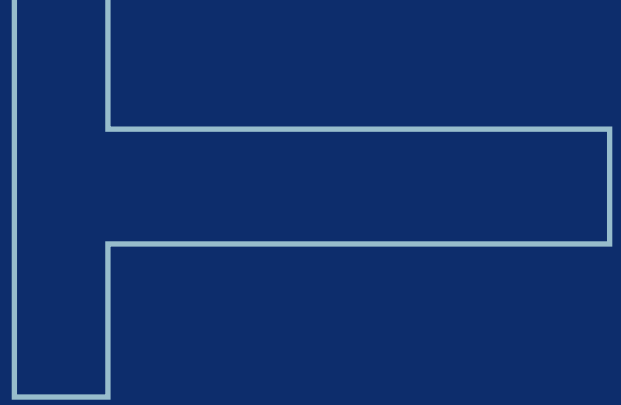


2035

Стратегія

Національного університету
«Києво-Могилянська академія»
на 2026–2035 рр.

РОЗВИВАЄМО
ОСОБИСТІСТЬ,
ЯКА ТВОРИТЬ
**СИЛЬНУ І
ЗАМОЖНУ
УКРАЇНУ**



ЗМІСТ

Наша спадщина	6
Контекст	10
Зовнішній контекст	11
Внутрішній контекст	13
Стратегічні амбіції	15
Візія	18
Місія	22
Екосистема Могилянки	24
ДНК та цінності	25
Стратегічні пріоритети	27
Пріоритет 1: Інституційна трансформація та розвиток Академії	29
Пріоритет 2: Освіта нового покоління	32
Пріоритет 3: Медична школа	35
Пріоритет 4: Дослідження майбутнього	37
Пріоритет 5: Соціальний вплив	39
Пріоритет 6: Інклюзивний та інноваційний кампус	41
Києво-Могилянська академія 2035	43

TEMPUS FUGIT, ACADEMIA SEMPITERNA

Києво-Могилянська академія — це найстаріший університет України, від 1615 року глибоко вкорінений у її історію. Впродовж століть Могилянка, її засновники, творці та вихованці відігравали визначальну роль у розвитку української державності й посідали ключові позиції в усіх сферах суспільного життя — політичній, підприємницькій, релігійній, науковій, культурній, освітній.

Саме тут формувалися покоління, що мислили категоріями гідності й свободи. Могилянка ніколи не була просто освітнім закладом: від самого початку вона стала середовищем формування незалежної України та визначила її місце у світовій історії. Її випускники творили ідеї, інституції та смисли, з яких постала модерна українська держава. Серед могилянців — українські гетьмани, національні й духовні лідери, інтелектуали, науковці, музиканти, філософи, архітектори, лікарі — ті, чиї досягнення здобули міжнародне визнання.

Відновлена у 1991 році, Академія стала символом і запорукою відродження України. Вона активно сприяла зламу радянської системи, стала осередком вільнодумства, який формує нове покоління громадян, здатних творити сучасну демократичну Україну. НаУКМА став першим університетом незалежної України, що запропонував суспільству модель автономного, відкритого, європейського освітнього закладу і визначив нові стандарти якості та доброчесності для всієї системи вищої освіти.

Вплив Могилянки відчутний у кожній сфері суспільного життя. Наші випускники та випускниці — це міністри й заступники міністрів, народні депутати, дипломати, воїни, дослідники, публічні інтелектуали, митці, лідери громадянського суспільства, підприємці, журналісти та багато інших. Вони захищають українські національні інтереси, формують державну політику, втілюють системні реформи, відстоюють українську ідентичність, роблять українську культуру сучасною, контекстуальною й привабливою. Спираючись на своїх випускників, Академія стала впливовим центром наукової та академічної дипломатії.

Могилянська спільнота неодноразово ставала рушійною силою суспільних змін, послідовно відстоюючи демократію, верховенство права та громадянські права і свободи. Студенти й викладачі Академії були серед

перших, хто виходив на Майдан під час Помаранчевої революції (2004) та Революції гідності (2013–2014) у ролі інтелектуального авангарду. У різні роки могилянці очолювали ініціативи захисту академічної автономії, голодували на захист української мови, виступали проти міністрів освіти, чия політика загрожувала університетським цінностям, а також публічно формували позицію академічного середовища. Сьогодні члени нашої спільноти продовжують цю традицію на фронті, у боротьбі за незалежність України.

Оновлення Стратегії Національного університету «Києво-Могилянська академія» припадає на час драматичних змін, що відбуваються в умовах повномасштабної російсько-української війни — як в Україні, так і на міжнародній арені. По суті, йдеться про нову артикуляцію попередніх стратегічних документів у нових обставинах, що зумовлює переосмислення місії та візії нашої Академії.

По-перше, Україна вже не є пострадянською державою з розгубленим і маргіналізованим радянською владою населенням. Сьогодні це країна з ринковою економікою, сильним громадянським суспільством та інституціями, які комунікують із відповідними європейськими або глобальними мережами.

По-друге, ми живемо у світі, який не лише швидко змінюється завдяки сучасним, передусім цифровим та біотехнологіям. Це світ, у якому зруйновано довіру, міжнародну безпеку та правопорядок; світ, де демократичні цінності підважуються, а безвідповідальні популісти й авторитарні лідери набувають дедалі більшого впливу. На цьому тлі українське суспільство виявляє дивовижну стійкість у відстоюванні національних інтересів, окреслюючи своєрідний «ціннісний поворот» у цілому світі, зокрема в погляді на важливість свободи і справедливості.

Як частина цього суспільства, Києво-Могилянська академія продовжує виступати **агентом** освітніх і суспільних змін, **майданчиком** для апробування інновацій, **незалежною трибуною** для висловлення соціально важливих ідей. Водночас її діяльність незмінно спирається на традиції, цінності та пріоритети, закладені фундаторами Академії у XVII столітті та сформульовані в новітніх стратегіях після 1991 року, актуалізуючи їх у умовах нової дійсності, зовсім інших викликів та обставин.

У контексті подальшого реформування вищої освіти на основі запропонованої та відстоюваної нами концепції всебічної університетської автономії саме Академія може взяти на себе лідерство у подальшому

просуванні необхідних змін — запровадженні **фінансової автономії** та нового правового статусу для теперішнього (пострадянського) державного (state-owned) українського університету, який не є самоврядним і досі потерпає від нерелевантних законодавчих обмежень та урядових втручань в операційні процеси.

Ми пропонуємо подивитися на університет крізь призму його соціальної ролі — як інституцію, метою якої є створення **суспільного блага**. Йдеться про принципово новий статус організацій у сфері освіти, культури, охорони здоров'я: **публічна неприбуткова організація** державної або комунальної форми власності — автономна, самоврядна та відповідальна перед суспільством. Тож ми маємо намір просувати законодавчі зміни, що дозволять Могилянці як класичному університетові з потужною дослідницькою основою набути статусу **публічного університету**, орієнтуючись на практики публічних університетів у єдиному Європейському просторі вищої освіти, Північній Америці та інших країнах світу.

Могилянка переходить до **нового етапу свого розвитку**, пов'язаного з набутих репутаційним капіталом і феноменом могилянських випускників — публічно відомих, активних лідерів державотворення в різних професійних сферах, зокрема й у системі державного управління та місцевого самоврядування. Нині ми маємо справу зі сформованим **суспільним запитом на лідерів**, адресованим нашій Академії, — лідерів, яких за визначенням не може бути багато.

Саме тому наш університет формує **середовище свободи, гідності та самореалізації**. Ми виховуємо **візійних лідерів**, творців важливих суспільних трансформацій, які поєднують українську ідентичність з глобальним мисленням, здатних створювати якісно нове знання, впроваджувати інновації, впливати на науку, бізнес і суспільство, зберігаючи **людяність та етичність** у кожному своєму рішенні.

Завдання **повоєнної відбудови України** ми сприймаємо не як повернення до попереднього стану речей, а як рух уперед — до створення нових зразків надійних суспільних інституцій та ефективної соціальної взаємодії. У цьому контексті Академія виступає **гарантом** незворотності змін у вищій освіті та суспільстві.

Києво-Могилянська академія **змінює уявлення про освіту та освітнє середовище**, переосмислюючи ролі своїх студентів і викладачів. Однією з ключових ознак цих трансформацій є зміна ролі викладачів, які більше не виступають основним джерелом знань. Доступ студентів до знань набуває іншої якості, зокрема завдяки постійному зростанню кількості відкритих джерел, а також розвитку штучного інтелекту. Викладачі стають

креативними фасилітаторами, які сприяють не лише професійному, а й дедалі більшому особистісному зростанню студентів, заохочуючи їх до паритетної співпраці та наукових досліджень.

Завдяки цьому могилянське освітнє середовище стає дедалі більш **інтерактивним, міждисциплінарним, мультидисциплінарним**, у якому зближуються, серед іншого, гуманітарна й математично-природнича складові, формуючи цілісну картину світу. Києво-Могилянська академія актуалізує філософію **Liberal Arts Education**, покладену в основу її відродження на початку 1990-х років.

Ми пропонуємо унікальну **індивідуальну траєкторію навчання**, що означає проектування студентами власного майбутнього в контексті розвитку українського суспільства й у глобальному вимірі. Ми формуємо національні тренди індивідуального підходу до кожного студента в межах концепції **Liberal Arts and Sciences**. Так студенти з молодших колег перетворюються на рівноправних учасників освітнього процесу і зрештою стають візійними лідерами, агентами змін, спроможними розвивати українське суспільство та національну економіку.

Ми зосереджуємося на **культурі синтезу й діалогу**, повертаючись до універсалізму барокового коріння Академії. На цій основі формується всебічно розвинена професійна й відповідальна особистість, яка вміє застосовувати набуті знання та навички для розв'язання різних професійних завдань та ухвалення відповідальних рішень. Йдеться про плекання унікальної внутрішньої академічної культури могилянської спільноти, де на перший план виходить **здатність слухати й чути одне одного**.

Ця культура, своєю чергою, спирається на спроможність викладачів разом зі студентами **створювати якісно нові знання** (проводити дослідження) та **політики** (policies, експертиза), необхідні для вирішення конкретних суспільно важливих задач у різних сферах життя. Таким чином, наукові дослідження залишаються важливим засобом досягнення цілей НаУКМА, фундаментом і гарантією якості освітнього процесу та **унікального за своїм змістом** освітнього середовища.

З огляду на це, поряд із культурою та етикою особливого значення набуває **естетика** — створення зручного, дружнього й здорового **за своєю формою** освітнього середовища (**кампусу**) за принципом універсального дизайну, що є особливо важливим в контексті доступу до освіти всіх, хто цього потребує, насамперед ветеранів війни. Така динаміка інновацій в організації освітнього процесу й підготовці випускників-візіонерів, а також набуття відповідної експертизи дозволяють НаУКМА претендувати на **рівноправний міжнародний діалог, міжнародне лідерство**.

THE BOOK



ЗОВНІШНІЙ контекст

* Зміна ролі університетів у світі

Традиційна роль університетів трансформується: інформаційні технології, штучний інтелект, цифрові екосистеми та моделі навчання впродовж життя змінюють логіку навчання, формати програм і спосіб взаємодії викладачів та студентів. Водночас суспільний запит на освіченість знижується, а загальне розуміння світу спрощується.

* Зменшення кількості студентів в Україні

Демографічний спад і масова міграція українців призводять до зменшення контингенту студентів у країні: конкуренція за вступників посилюється, процес набору стає більш непередбачуваним, а значна частина потенційних студентів здобуває освіту за кордоном.

* Зниження якості підготовки абітурієнтів

Освітні втрати, спричинені пандемією, війною та нерівним доступом до ресурсів, призвели до значного зниження готовності випускників шкіл до здобуття університетської освіти. З огляду на це, на порядок денний виходять комплексні завдання реформування національної економіки, шкільної та професійної освіти, а також системи вступу до ЗВО, що має залежати від рівня самоврядності самих університетів.

* Скорочення державного фінансування вищої освіти

Зменшення державної підтримки змушує університети шукати нові фінансові моделі, поєднуючи бюджетні ресурси з грантами, партнерствами, ендавментами, фандрейзингом і власними підприємницькими проектами.

*** Зростання конкуренції з приватними та іноземними закладами**

Окремі приватні заклади вищої освіти швидше реагують на зміни й гнучкіше адаптуються до трендів передусім завдяки фінансовій автономності, якої не мають державні заклади освіти. Збільшення можливостей навчання за кордоном спричиняє стійкий відтік абітурієнтів і молодих науковців, для яких іноземні університети стають доступнішими й привабливішими за українські.

*** Стрімкий розвиток сучасних технологій**

Технології, передусім штучний інтелект, автоматизація та аналітика даних, стають головними драйверами трансформацій в економіці, врядуванні та суспільстві, визначаючи нові стандарти професій, компетенцій і моделей мислення. Змінюються підходи до вищої освіти — від персоналізованих освітніх траєкторій і фокусу на навичках та спроможностях (а не лише знаннях), до розвитку критичного мислення та інших ключових компетенцій. Попит на короткострокові програми професійного розвитку швидко зростає, адже вони відповідають викликам технологічних змін та потребі вирішення нових завдань, пов'язаних з ефективним управлінням.

*** Вплив війни та періоду відбудови на освіту**

Постійна безпекова загроза визначає новий контекст діяльності університетів, зумовлюючи кадрову кризу, складний ментальний стан науковців і учасників освітнього процесу, інфраструктурні проблеми — як-от укриття та автономне забезпечення електроенергією, інтеграцію оборонних, безпекових й високотехнологічних компонентів в академічний процес, а також переосмислення власної суспільної ролі.

ВНУТРІШНІЙ контекст

* Освіта

Попри складні обставини, Києво-Могилянська академія входить до кола найкращих університетів України за ключовими показниками. Водночас у НаУКМА спостерігається нерівномірність розвитку факультетів: поруч із потужними лідерами окремі факультети поступово втрачають конкурентні переваги, а деякі потребують системного оновлення своїх моделей. Загалом Академія потребує перегляду управлінських і освітніх підходів, зокрема стосовно портфеля магістерських програм, — не лише для збереження нинішніх позицій, а й для відновлення ролі суспільного драйвера, який задає тренди вищої освіти в Україні в усіх сферах знань. Університет перебуває на етапі становлення міждисциплінарної освіти, що потребує додаткової уваги.

* Наука

Дослідницька діяльність НаУКМА має потужний фундамент зі значними здобутками та сформованими науковими школами. Водночас університет потребує цілісної стратегії розвитку науки й оновленої моделі управління. Академія традиційно асоціюється з якісними дослідженнями та доброчесністю, однак для зміцнення конкурентних позицій необхідно визначити пріоритетні напрями, забезпечити системну підтримку наукових центрів і нові стандарти їхньої діяльності, переформатувати дослідницьку екосистему та поглибити міжнародну співпрацю, особливо у сферах, що потребують технологічних ресурсів і інвестицій.

* Фінанси

Фінансова модель (нав'язана) НаУКМА значною мірою успадкована від (пост)радянських підходів, за яких університети залишаються залежними від державного бюджету. У 2019–2025 роках загальні витрати Академії майже дорівнювали доходам, що свідчить про відсутність фінансового резерву для інвестицій і розвитку. Перспективна фінансова модель НаУКМА зосереджується на двох основних завданнях: збільшенні дохідної частини

бюджету та її диверсифікації через розвиток додаткових напрямів діяльності — грантів, короткострокових програм, донацій тощо. Це має забезпечити інвестування у розвиток Академії за **шістьма** стратегічними напрямками та гідну оплату праці її працівників.

*** Управління**

Значна частина адміністративних функцій НаУКМА децентралізована, а окремі з них перебувають на етапі становлення. Академія потребує чіткого розподілу персоналу за ролями, перегляду, цифровізації та централізації бізнес-процесів, посилення ролі Наглядової ради, створення низки нових департаментів, зокрема відділу HR та Офісу трансформації, який координуватиме та контролюватиме імплементацію цієї Стратегії.

*** Кампус та середовище**

Києво-Могилянська академія розташована в центрі Києва на власній історичній території, однак її інфраструктура переважно складається з історичних і радянських будівель, що потребують реставрації, реновації, а також переосмислення й модернізації для забезпечення кращої взаємодії та обміну неформалізованим (неявним, tacit knowledge) знанням і досвідом. Більшість приміщень не відповідають сучасним технічним вимогам і принципам інклюзивності та універсального дизайну, що обмежує можливості студентів для співпраці, а викладачів і співробітників — для ефективної роботи. Кампус залишається частково ізольованим від міського середовища, а взаємодія між спільнотами Подолу та університету є недостатньою. План оновлення кампусу має бути спрямований на збереження історичного характеру Академії водночас із перетворенням його на безпечний, інклюзивний та сучасний академічний простір, орієнтований на розвиток і співтворення.

СТРАТЕГІЧНІ АМБІЦІЇ

У цьому контексті, щоб повернути Києво-Могилянській академії динаміку розвитку та зміцнити її роль як середовища формування української еліти, ми вирішили повернутися до власних джерел і переосмислити Місію, Візію, ДНК та Цінності університету, а також визначити амбіції до 2035 року.

Протягом численних стратегічних сесій ми дедалі чіткіше усвідомлювали, що джерелом сили університету є **наше унікальне академічне середовище** — жива екосистема, в якій взаємодіють різні досвіди, покоління та світогляди. Саме тут народжується продуктивна напруга: жваві дискусії, зіткнення ідей, пошук істини, виклик мислити ширше. Усе це створює умови для появи неформалізованого знання, що ґрунтується на особистому досвіді, традиціях і звичаях.

Ми не лише створюємо середовище, де формуються лідери — **ми зосереджені на розвитку особистості**. Цілісна особистість має внутрішню свободу, емпатію, критичне мислення та внутрішній імператив діяти. Наше унікальне академічне середовище формує особистість через освітні можливості, побудовані на сучасних дослідженнях, і водночас сприяє розвитку національної ідентичності.

Те, що починається як академічне середовище, поступово переростає у спільноту — живу мережу особистостей, об'єднаних спільними цінностями, культурою мислення, довірою та відповідальністю за країну. Випускники, викладачі, дослідники, партнери, донори та друзі університету залишаються частиною цієї екосистеми. Саме **ця спільнота** творить заможну, прогресивну та людиноцентричну Україну.





КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ

публічний український університет ¹, який:

- * Закладає підвалини та формує нові стандарти якісної освіти і наукових досліджень ②
- * Є першим вибором для тих, хто спроможний творити власний світ та світ для інших, трансформувати та розвивати системи ③
- * Розкриває феномен України світові й водночас — світ для України ④
- * Є суспільним камертоном, що представляє позицію, на яку зважають ⑤

1 Києво-Могилянська академія — перший публічний український університет

Могилянка є суспільним надбанням і простором, де формується майбутнє України. Ми прагнемо стати першим публічним університетом, управління яким ґрунтується на сучасних корпоративних підходах, прозорості та підзвітності, із посиленою роллю Наглядової ради — моделі, що підтримує самозарадність і незалежність Академії. Спираючись на всебічну інституційну автономію, ми самостійно визначаємо стратегічні пріоритети й обираємо найкращі шляхи розвитку, зокрема з метою зміцнення української державності тепер і в майбутньому.

2 Закладає підвалини та формує нові стандарти якісної освіти

Історично Києво-Могилянська академія формувала уявлення про стандарти якісної освіти та науки, а нині продовжує задавати головні орієнтири для всієї української академічної спільноти. Ми розробляємо й апробуємо освітні моделі, форми академічного управління, моделі студентської взаємодії, принципи інклюзивності та персонального зростання членів спільноти — з подальшим масштабуванням та мультиплікуванням на національному рівні. Наш підхід поєднує силу знань і досліджень, міждисциплінарність, високі етичні стандарти та цифрові технології, що дозволяє Академії бути гідним партнером і конкурентом для провідних університетів Центрально-Східної Європи.

3 Є першим вибором для тих, хто спроможний творити власний світ і світ для інших, хто здатний трансформувати та розвивати системи

Могилянка завжди заохочувала та приваблювала тих, хто дивиться за горизонт, мислить нестандартно і сміливо діє задля майбутнього: студентів, викладачів, співробітників, дослідників, партнерів, управлінців, меценатів і всіх, хто вірить у силу спільноти. Тут формується внутрішня система цінностей і мислення людини — спільнота, яка дає змогу самостійно визначати орієнтири, створювати власний простір свободи та сенсу й надалі спрямовувати внутрішню силу назовні: у створення середовищ, інституцій, ідей і дій, які змінюють життя інших на краще.

4 Відкриває феномен України світові та водночас — світ для України

Через науку, освіту, інновації, проактивну міжнародну діяльність Академія презентує Україну як спільноту, здатну творити сенси, рішення й моделі у відповідь на глобальні виклики — і водночас інтегрує у власний розвиток найкращий світовий досвід. Могилянка є простором зустрічі українського і глобального, місцем взаємного обміну і довіри, що зміцнюють позицію України як суб'єкта, який не лише вчиться у світу, а й має що йому запропонувати.

5 Є суспільним камертоном, що формує позицію, на яку зважають

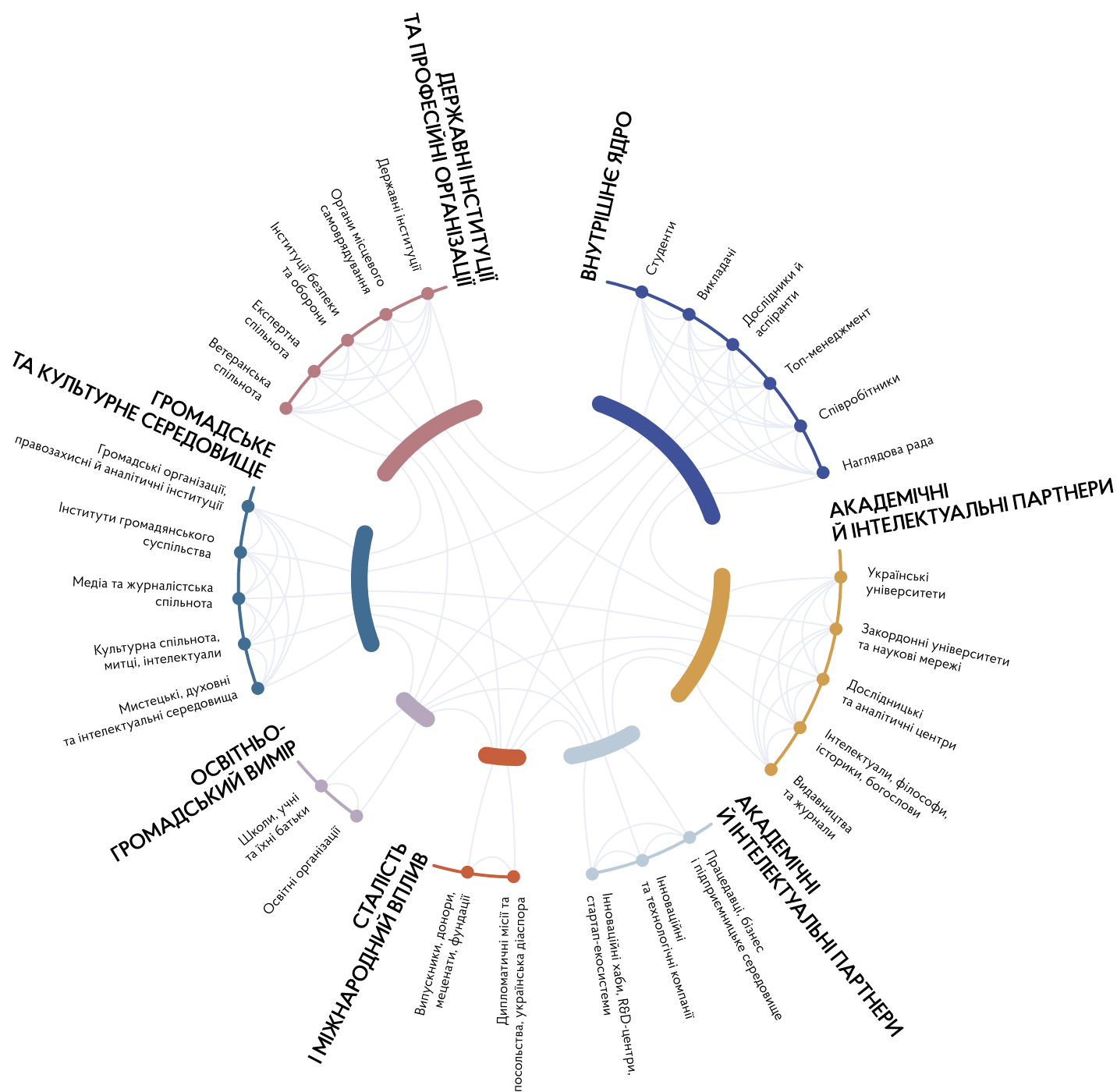
Позиція Києво-Могилянської академії в критичних обставинах і в питаннях інноваційного розвитку є орієнтиром, на який зважають і який впливає на вектор розвитку соціальних систем. Ми долучаємося до формування політик і суспільної думки та розвиваємо культуру відповідального діалогу. Академічна спільнота творить живу мережу впливу — у державному управлінні та громадському секторі, у бізнесі, медіа, науці, культурі та інших сферах. Могилянці зберігають і поширюють цінності Академії, стаючи носіями змін, які визначають напрям розвитку країни.



**Розвивати потенціал і сприяти
розкриттю здібностей теперішніх
і майбутніх творців суспільних
трансформацій задля побудови
заможної, прогресивної та
людиноцентричної України через:**

- * **ФОРМУВАННЯ СЕРЕДОВИЩА**, в якому розвивається гідний громадянин, небайдужа, творча й підприємлива особистість, що керується принципами людяності та публічного блага.
- * **ТВОРЕННЯ СУСПІЛЬНО ЗНАЧУЩИХ ЗНАНЬ, ЩО ВИПЕРЕДЖАЮТЬ ЧАС** – фундаментальних і прикладних міждисциплінарних досліджень, ідей та інновацій, політик і аналітичних рішень, які стають основою для майбутнього України й орієнтиром для світу.
- * **РОЗВИТОК НЕЗАЛЕЖНОГО ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО МАЙДАНЧИКА І СПІЛЬНОТИ**, що спирається на власну інтелектуальну традицію, де народжуються ідеї та моделі, які змінюють освіту, державне управління, економіку, культуру, безпеку, технології, бізнес, охорону здоров'я та інші сфери суспільного життя.
- * **УТВЕРДЖЕННЯ ІДЕЇ ДЕМОКРАТІЇ, ВЕРХОВЕНСТВА ПРАВА ТА ПРАВ ЛЮДИНИ** як незворотної норми українського суспільства та зміцнення його демократичного фундаменту завдяки впливу на розвиток держави.

ЕКОСИСТЕМА МОГИЛЯНКИ



ДНК ТА ЦІННОСТІ



Рівність

— будуємо інклюзивну спільноту, де кожна людина має рівні права та можливості; цінуємо різноманіття, всестановість і взаємоповагу.



Людяність

— будуємо середовище, в центрі якого гідність кожної особистості, гуманізм і культура взаємної підтримки.



Сродна праця

— віримо в унікальні здібності та потенціал кожного, допомагаємо розкрити таланти і покликання та перетворити їх на силу, здатну змінювати світ.



Українськість

— плекання традицій, ідентичності та національної сили задля формування суб'єктної України.



Бароковість

— створюємо нове через синтез знань, ідей і культур; експериментуємо, поєднуємо протилежності, формуємо творчі рішення.



Відкритість і глобальність

— відкриті до світу й нового досвіду, цінуємо різні точки зору, мислимо масштабно та діємо глобально.



Свобода і відповідальність

— утверджуємо свободу слова, думки й вибору, беремо відповідальність за власні рішення та їх наслідки.



Індивідуалізм і братерство

— поєднуємо самобутність і свободу кожної особистості з культурою взаємопідтримки та здатністю об'єднуватися заради спільного блага.



Досконалість

— послідовно самовдосконалюємося й задаємо стандарти, що стають взірцем для академічної та широкої громадськості.



Цілісність

— утверджуємо доброчесність, послідовність і вірність принципам як стрижень нашої спільноти.



Етичність

— діємо чесно й прозоро, зберігаючи моральні принципи як основу наших рішень і взаємин.



Меценатство

— підтримуємо створення та розвиток мистецтва, культури та науки, відкриваємо можливості для наступних поколінь.

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ

Щоб реалізувати нашу візію, місію та стратегічні амбіції, ми діємо в межах шести стратегічних напрямів:

- **Пріоритет 1:** Інституційна трансформація Академії
- **Пріоритет 2:** Освіта нового покоління
- **Пріоритет 3:** Медична школа
- **Пріоритет 4:** Дослідження майбутнього
- **Пріоритет 5:** Соціальний вплив
- **Пріоритет 6:** Інклюзивний та інноваційний кампус

Ці напрями охоплюють ключові сфери діяльності Академії — від управління й освітнього процесу до досліджень, культури та взаємодії зі спільнотою. Разом вони формують цілісну систему змін, що посилює роль Університету як драйвера розвитку України та середовища формування особистостей.

Ми розглядаємо університет як **публічну платформу для змін** — інституцію, що поєднує знання, етику, підприємливість і відповідальність за державотворення.

Кожен із напрямів є частиною спільної логіки:

- ✳ **Ми зміцнюємо основу** — створюючи сучасну, автономну й гнучку інституцію.
- ✳ **Ми формуємо зміст** — розвиваючи нову освітню модель, поєднану з науковими дослідженнями.
- ✳ **Ми створюємо вплив** — через випускників, дослідження, інновації, експертну аналітику, культуру, міжнародну взаємодію та власний приклад.

ПРІОРИТЕТ 1:
ІНСТИТУЦІЙНА
ТРАНСФОРМАЦІЯ
ТА РОЗВИТОК
АКАДЕМІЇ

ЦІЛЬ

Створити сучасну й фінансово стійку систему управління університетом, що забезпечує ефективну реалізацію стратегії, прозоре ухвалення рішень і високий рівень задоволеності працівників.

ЗАВДАННЯ

A. Трансформувати модель управління через запровадження моделі публічного університету відповідно до кращих європейських і північноамериканських практик університетської автономії. Пролобіювати зміни до законодавства з метою імплементації концепції публічного університету в Україні.

B. Трансформувати систему управління НаУКМА шляхом модернізації організаційних спроможностей: створення нових функцій, здійснення необхідних структурних змін, посилення централізації ключових процесів і повної цифровізації діяльності. Побудувати прозору та стійку фінансову модель, яка забезпечить достатній рівень інвестицій в освіту, дослідження, міжнародну діяльність, інфраструктуру та студентські програми.

C. Забезпечити фінансову стійкість університету шляхом запуску Фонду інституційного розвитку, позиціонуючи Академію як лідера у фандрейзингу серед освітніх інституцій.

КЛЮЧОВІ ПРОЄКТИ

Завдання А:

1. Розробити нову модель управління та ініціювати законодавчі зміни для імплементації моделі публічних університетів в Україні.
2. Посилити роль Наглядової ради в системі університетського управління.

Завдання В:

3. Забезпечити централізовану координацію змін через створення Офісу трансформацій, який узгоджуватиме діяльність різних підрозділів, усуне дублювання функцій та синхронізує пріоритети.
4. Сформувати та інституціоналізувати функцію стратегічного управління людським капіталом через заснування Human Capital Office (кадрова аналітика, розвиток компетенцій, лідерство, внутрішня мобільність).
5. Розвинути служби маркетингу та PR, орієнтовані на залучення студентів, партнерів і донорів, підтримку управлінських процесів і захист репутації університету.
6. Трансформувати систему координації міжнародної діяльності відповідно до вимог глобалізованого світу.

7. Запровадити програму цифрової трансформації з повною цифровізацією ключових університетських процесів (електронні сервіси, цифрові платформи, управління даними).
8. Модернізувати функцію студентських сервісів для забезпечення якісного супроводу на всіх етапах навчання — від адміністративної підтримки та академічного консультування до кар'єрного розвитку, психологічного благополуччя та позанавчальної самореалізації — об'єднавши їх в єдиному Центрі.
9. Розширити роботу з випускниками як зі спільнотою, що підтримує розвиток університету, кар'єрні можливості студентів і фандрейзингові ініціативи, створивши спеціалізований Офіс.
10. Побудувати ефективну систему управління фінансами з акцентом на прозорості, стійкості та диверсифікації доходів.

Завдання С:

11. Посилити фандрейзингові спроможності шляхом запуску Фонду інституційного розвитку.

A group of young women, likely students, are gathered outdoors in front of a building. They are wearing traditional Ukrainian embroidered clothing (vyshyvanka). One woman in the foreground is holding a smartphone up to take a selfie, while others are smiling and holding their own phones. The image has a blue tint.

ПРІОРИТЕТ 2: ОСВІТА НОВОГО ПОКОЛІННЯ

ЦІЛЬ

Розробити нову освітню модель, засновану на поєднанні принципів Liberal Arts and Sciences з науковими дослідженнями, проєктним навчанням, розвитком неформалізованого знання та рівноправною співпрацею студентів і викладачів. Освітня модель НаУКМА має стати орієнтиром для розвитку університетської освіти в Україні.

ЗАВДАННЯ

A. Провести редизайн освітнього процесу для забезпечення його актуальності й досконалості (excellence). Інтегрувати в освітній процес підходи Liberal Arts and Sciences, наукове дослідження, розвиток практичних навичок, застосування ШІ та інших новітніх технологій. Переглянути портфелі бакалаврських і магістерських освітніх програм, а також програм підготовки докторів філософії, створити Центр досконалості освітніх програм. Запровадити data-driven підхід до управління освітніми програмами.

B. Розширити інклюзивність освітніх можливостей для ветеранів, постраждалих від війни, осіб з інвалідністю та тих, хто потребує додаткової підтримки. Зосередитися на залученні найкращих студентів і талантів, позиціонуючи НаУКМА як університет першого вибору.

C. Збільшити кількість короткострокових програм, впроваджуючи різні форми навчання впродовж життя (life-long learning) та розширюючи освітній вплив Академії за межі традиційних форматів.

D. Посилити глобальні партнерства, розвиваючи співпрацю з провідними університетами та міжнародними інституціями для поширення знань про Україну і набуті експертизи, дбати про якість і актуальність освіти в НаУКМА через академічний діалог, забезпечити набуття студентами Києво-Могилянської академії міжкультурних і глобальних компетенцій, надавати доступ до української освіти українцям, які тимчасово перебувають за кордоном.

КЛЮЧОВІ ПРОЄКТИ

Завдання А:

1. Вийти на новий рівень забезпечення якості та постійного вдосконалення освітніх програм відповідно до найкращих світових практик та забезпечити системну координацію цієї діяльності через Центр досконалості освітніх програм.

Завдання В:

2. Побудувати системну модель залучення талановитих абітурієнтів (talent pipeline), що охоплює роботу з потенційними здобувачами на всіх етапах – від інформування про освітні можливості та профорієнтації до супроводу вступної кампанії новоствореним Admission Office.

Завдання С:

3. Укорінити концепцію безперервної освіти в екосистемі університету, втіливши її у провідному Центрі навчання впродовж життя (life-long learning Center).

Завдання D:

4. Долучитися до стратегічних мереж та об'єднань університетів, а також до визначеного альянсу європейських університетів.

5. Модернізувати формати залучення іноземних здобувачів і викладачів через диверсифікацію форматів співпраці (дистанційне викладання, co-teaching, COIL).

6. Створити можливості для вивчення англійської та другої іноземної мови для міжнародних стажувань усім членам могилянської спільноти, інтегрувати міжнародну мобільність до всіх освітніх програм НаУКМА.

7. Розгорнути гібридні формати навчання для українців за кордоном у межах Kyiv-Mohyla Global.

ПРІОРИТЕТ 3: МЕДИЧНА ШКОЛА



ЦІЛЬ

Започаткувати сучасну, людиноцентричну медичну освіту, засновану на доказовій медицині. Стати національним лідером у медичній освіті, дослідженнях і клінічній практиці, інтегрованим у міжнародну спільноту. Бути рушійною силою змін у медичній освіті України. Формувати випускників – агентів змін, носіїв нової медичної культури, побудованої на доброчесності, професійності та гуманності.

ЗАВДАННЯ

- А.** Створити інноваційну модель медичної освіти, що зміцнить позицію Університету як інтелектуального лідера в медичній освіті та інноваціях у партнерстві з медичною мережею «Добробут» і міжнародними університетами.
- В.** Просувати нову модель медичної освіти шляхом створення профільного Центру досконалості, який поєднуватиме сучасні методи викладання, симуляційне навчання, етичні стандарти та найкращі міжнародні практики, одночасно розвиваючи інновації, науку й політику у сфері охорони здоров'я.

КЛЮЧОВІ ПРОЄКТИ

Завдання А:

1. Запуск Медичної школи.

Завдання В:

2. Поширення найкращих практик підготовки лікарів через створення Центру досконалості медичної освіти.
3. Налагодити системну аналітичну та експертно-дослідницьку підтримку управлінських рішень у сфері медичної освіти (збір і аналіз даних, оцінювання політик, підготовка рекомендацій і прогнозів); у межах цієї функції передбачити діяльність аналітичного центру (think tank) при Центрі досконалості медичної освіти.

**ПРІОРИТЕТ 4:
ДОСЛІДЖЕННЯ
МАЙБУТНЬОГО**

ЦІЛЬ

Інтегрувати дослідження в освітній процес задля зміцнення ролі НаУКМА як провідного університету України. Посилити участь Академії в глобальних дослідницьких ініціативах, інноваційних кластерах та партнерствах. Розширити наукову співпрацю, щоб відкривати Україну світові і світ Україні.

ЗАВДАННЯ

A. Визначити пріоритетні напрями наукових досліджень і комерціалізувати їх результати. Інтегрувати дослідницьку екосистему в освітній процес шляхом поєднання досліджень із навчанням та розвитком напрямів, орієнтованих на майбутнє: штучного інтелекту, енергетики, біотехнологій та оборонних технологій.

B. Розвинути міждисциплінарну дослідницьку інфраструктуру: формувати дослідницькі групи, створювати міждисциплінарні платформи й дата-хаби, розвивати лабораторну базу у співпраці з українськими та міжнародними партнерами. Підтримувати молодих учених і вдосконалювати підготовку здобувачів ступеня доктора філософії. Проводити політику деколонізації знання, зокрема через виявлення та вилучення з наукового дискурсу імперських наративів, ревізію наукових теорій, сконструйованих під впливом колоніальної політики російської імперії та Радянського союзу.

КЛЮЧОВІ ПРОЄКТИ

Завдання А:

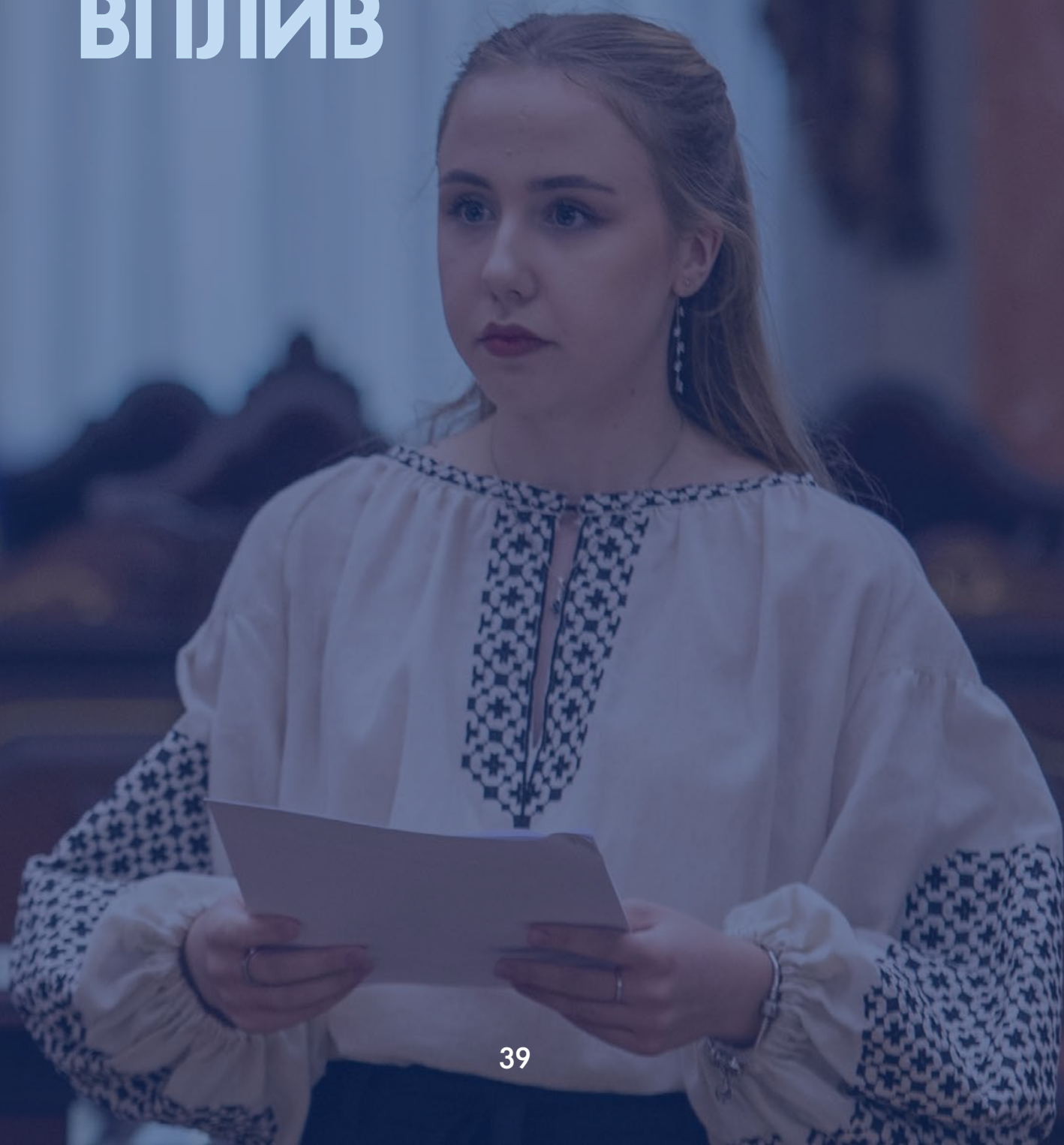
1. Налагодити системну внутрішньоуніверситетську наукову взаємодію, проведення досліджень і формування політик та практик, створивши Інституційний науково-аналітичний центр.

2. Проводити фундаментальні й прикладні дослідження у сфері штучного інтелекту, розробляти інноваційні рішення та забезпечувати міждисциплінарну інтеграцію ШІ в освітній і науковий процес через заснування Центру досліджень ШІ.

Завдання В:

3. Стимулювати міждисциплінарну наукову співпрацю, координувати спільні дослідницькі проєкти та створювати платформи для взаємодії науковців різних спеціальностей, створивши Міждисциплінарний центр наукової взаємодії.

ПРІОРИТЕТ 5: СОЦІАЛЬНИЙ ВПЛИВ



ЦІЛЬ

Зміцнити роль НаУКМА як символу й драйвера розвитку України, суспільного та академічного орієнтира, чия позиція має вагу й впливає на ключові процеси.

ЗАВДАННЯ

А. Створити інституційний аналітичний центр – think tank, що розробляє доказові політики та стратегічні аналітичні продукти для уряду, бізнесу та суспільства.

В. Посилити роль Академії як лідера у трансформації суспільних процесів, розширюючи участь України у глобальному академічному та культурному обміні, зміцнюючи її культурний вплив та підтримуючи національну ідентичність української молоді за кордоном.

КЛЮЧОВІ ПРОЄКТИ

Завдання А:

1. Забезпечити системну незалежну аналітично-дослідницьку діяльність і підготовку експертних рекомендацій щодо формування публічної політики для органів державної влади, місцевого самоврядування та інших зовнішніх стейкхолдерів, заснувавши Інституційний аналітичний центр (think tank / policy advisory).

2. Розвивати лідерський потенціал ветеранів та діючих захисників і захисниць України через освітні програми, менторство, створення мереж підтримки, а також залучення необхідних ресурсів, посиливши інституційну спроможність Центру лідерства Захисників України.

Завдання В:

3. Посилити міжнародну академічну співпрацю та глобальну впізнаваність Академії через розвиток проєкту Kyiv-Mohyla Global Academy.

4. Сприяти розвитку сучасного мистецтва та пов'язаних з ним культурно-освітніх платформ, заснувавши Центр сучасного мистецтва у Староакадемічному корпусі після його реставрації.



ПРІОРИТЕТ 6: ІНКЛЮЗИВНИЙ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ КАМПУС

ЦІЛЬ

Створити інноваційний кампус Києво-Могилянської академії, заснований на таких принципах:

★ **Інклюзія** — кожен має свій простір, голос і можливості для розвитку. Різноманітні досвіди, покоління та світогляди формують цілісну спільноту, в якій взаємна довіра та підтримка є основою спільного успіху.

★ **Vibrancy** — взаємодія людей, історії та сучасних знань створює власний ритм і динаміку. Це породжує енергію та натхнення для творчого розвитку.

★ **Tacit knowledge** — університет передає знання не лише через навчання та технології, але й через спільний досвід, співжиття та колаборацію.

ЗАВДАННЯ

A. Розробити цілісну та сталу концепцію розвитку кампусу через інтеграцію Стратегії розвитку кампусу та Майстер-плану, що визначатимуть поетапне відновлення, розширення та відповідність пріоритетним потребам Академії.

B. Створити ефективну систему управління кампусом з окремим Офісом управління кампусом, який координуватиме інфраструктуру, сервіси, оренду та розвиток просторів, спираючись на сталу фінансову модель для забезпечення самодостатності кампусу.

C. Модернізувати та відновити кампус, забезпечивши його розвиток і функціональність з фокусом на енергоефективності, зелених технологіях та універсальній доступності. Сформувати відкриту, інклюзивну та інноваційну екосистему з єдиною концепцією дизайну і навігації та поступовою інтеграцією кампусу в міське середовище.

КЛЮЧОВІ ПРОЄКТИ

Завдання А:

1. Розробити Стратегію розвитку кампусу.
2. Підготувати Майстер-план кампусу.

Завдання В:

3. Забезпечити комплексне управління інфраструктурою кампусу, координацію його розвитку та оптимізацію просторового планування, створивши Офіс управління кампусом Академії.

Завдання С:

4. Етап 1: Реставрація та реновація університетських будівель із пріоритетом історичних споруд.
5. Реалізація Етапу 2 розвитку кампусу (буде деталізовано).
6. Перехід до Етапу 3 розвитку кампусу (буде деталізовано).

KMA 2035



КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ 2035

Завдяки реалізації цієї стратегії Києво-Могилянська академія досягла нового рівня інституційної зрілості. Її ключові характеристики:

✳ НОВИЙ ЕТАП В УНІВЕРСИТЕТСЬКОМУ УПРАВЛІННІ

Завдяки зусиллям НаУКМА ухвалено новий закон (внесено зміни до чинного законодавства) про управління закладами вищої освіти, який втілює концепцію публічного університету. Закон забезпечує реальну університетську автономію, посилює роль Наглядової ради та визначає нову систему фінансування вищої освіти.

Академія першою апробувала положення цього закону, організувавши свою діяльність відповідно до усталених практик університетської автономії, і стала моделлю трансформації інших державних університетів України.

Зростання університету ми вимірюємо насамперед не фізичним розширенням, а результатами реалізації стратегічних завдань і проєктів. Це свідомий вибір на користь якості, персональної взаємодії та навчання в унікальній культурі довіри, притаманній Могилянці.

Академія має стабільну фінансову модель з позитивним грошовим потоком, що забезпечує системні інвестиції в освіту, дослідження, інфраструктуру та студентські програми. Донори та випускники НаУКМА сформували ендавмент обсягом понад 30 млн доларів зі щорічним зростанням на 10–15%.

✳ ФОРМУВАННЯ НОВИХ СТАНДАРТІВ ЯКІСНОЇ ОСВІТИ

НаУКМА стала університетом першого вибору для найкращих вступників України, впевнено утримує провідні позиції в рейтингах працедавців і має найвищий середній бал вступного тестування.

Разом із розвитком всебічної університетської автономії та вдосконаленням українського законодавства Академія запровадила власні додаткові вимоги до своїх абітурієнтів.

Центр досконалості освітніх програм розробляє нові моделі й стандарти навчання, що ставатимуть орієнтиром для інших університетів України. Частка викладачів-практиків послідовно збільшується, що забезпечує органічну інтеграцію в освітній процес реального досвіду бізнесу, державної політики, ринку праці та громадського сектора.

На додаток до професійного розвитку, освітній процес поєднав принципи Liberal Arts and Sciences із системним розвитком soft skills і особливою увагою до персонального зростання в перші роки навчання. На старших курсах акцент зміщується на практичні та дослідницькі навички, підприємництво й лідерство.

*** МЕДИЧНА ШКОЛА**

До 2035 року нова Медична школа стала зразком сучасної медичної освіти в Україні – школою «малого масштабу високої якості».

Створено інфраструктуру понад 10 000 м², власний навчально-клінічний кампус та розгалужену мережу клінічних баз, зокрема у партнерстві з медичною мережею «Добробут».

Школа навчає до 350 студентів одночасно. Центр досконалості медичної освіти – аналітичний та освітній think tank, який входить до її складу, визначає стандарти нової медичної освіти в Україні.

Медична школа інтегрована в міжнародну мережу партнерів (Maastricht University, Temerty Faculty of Medicine – University of Toronto), поєднуючи академічну якість, етику та суспільну місію. Вона є прикладом того, як державно-приватні партнерства, інновації й філантропія можуть формувати нову систему медичної освіти, побудовану на гідності, доказовості та служінні суспільству.

*** ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК ОСНОВА**

Києво-Могилянська академія просунулася у стратегічних напрямках наукових досліджень, спрямованих на зміцнення обороноздатності та забезпечення національних інтересів: у сферах штучного інтелекту, екології, біотехнологій, енергетики, психології, кібербезпеки, української ідентичності, гуманітарних наук та верховенства права.

Ці дослідження сприяли зміцненню спроможності України до європейської та євроатлантичної інтеграції, посиливши її як демократичну й сильну державу.

Наукові дослідження інтегровані в освітній процес: студенти навчаються через дослідження та роботу в проектних командах. Академія розвиває мережу з понад 30 наукових центрів, включно з міждисциплінарними напрямками, такими як штучний інтелект, біотехнології, оборонні технології та громадське здоров'я.

КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ 2035

Медична школа запустила дослідницьку програму, що поєднує медицину, психологію, соціальні науки, біоетику та філософію. Створено стійку фінансову модель підтримки досліджень через ендаументи, гранти та партнерські програми.

* МІЖНАРОДНІСТЬ ДЛЯ ГОЛОСУ ТА ДІАЛОГУ

Києво-Могилянська академія стала міжнародним університетом, потужною інноваційною екосистемою, глобальним центром українських студій, який поширює знання про Україну у світі. У такий спосіб посилюється суб'єктність України. Ми формуємо міжнародні партнерства з провідними університетами світу, стаючи найкращим міжнародним академічним партнером у вивченні України.

Університет зміцнив позиції у світовому і регіональному рейтингах, увійшовши до кола провідних університетів ЄС. Такий прогрес забезпечує долучення до стратегічних міжнародних мереж і університетських альянсів, що сприяє постійному глобальному діалогу, розбудові якісних освітніх і наукових партнерств, продуманій інтеграції програм мобільності, залученню більшої кількості іноземних студентів через відкриття привабливих, насамперед англомовних, освітніх пропозицій, а також залученню іноземних викладачів для викладання і співвикладання.

Оновлено концепцію Kyiv-Mohyla Global. До навчання і досліджень залучено українців, які тимчасово перебувають за кордоном. Університет спирається на глобальну мережу викладачів та випускників – амбасадорів українських студій у провідних університетах світу.

Міжнародні дослідницькі проекти та освітні програми Могилянки працюють на кожному континенті – від Америки і Європи до Азії, Австралії та Африки. Українські студії стали інтелектуальним мостом, який створює довіру, партнерство та нову якість міжнародного діалогу.

* СПІЛЬНОТА, ЧИЙ ГОЛОС МАЄ ЗНАЧЕННЯ

НаУКМА утвердилася як лідер за рівнем суспільної довіри – відкрита трибуна для публічних дискусій, презентації результатів досліджень та суспільно важливих ідей

Могилянський аналітичний центр (think tank) став інтелектуальним партнером уряду. Його річний дохід від грантів і аналітичних програм сягає 5 млн доларів, а результати досліджень використовуються у формуванні державної та публічної політики.

Центр лідерства Захисників України як провідна платформа для ветеранів підготував понад 1 000 випускників, більшість з яких інтегрувалися у бізнес і публічний сектор.

Могилянка зберігає роль морального авторитету, чия позиція впливає на суспільну думку.

*** МІЖНАРОДНІСТЬ ДЛЯ ГОЛОСУ ТА ДІАЛОГУ**

Оновлено понад 70% інфраструктури університету (близько 46 000 м²). Загальний обсяг інвестицій у розвиток кампусу перевищив 100 млн доларів.

Реставровано історичні будівлі, збудовано новий кампус Медичної школи, створено сучасні укриття. Студентські гуртожитки перенесені на Поділ.

Кампус НаУКМА разом із Культурно-Мистецьким Центром перетворено на відкритий простір Подолу — місце науки, культури, подій та відпочинку, бажане місце для діяльності студентських організацій, студентських ініціатив, розвитку позанавчальних елементів освітнього процесу.

Бібліотека зазнала інфраструктурної трансформації. З традиційного сховища вона перетворилася на гібридний простір, де передові цифрові рішення та інноваційні фізичні простори створюють динамічний інтелектуальний хаб — важливу складову академічної екосистеми.

У Староакадемічному корпусі відкрито Києво-Могилянський Центр сучасного мистецтва — простір, що поєднує освіту, мистецтво, дослідження й публічний діалог. Центр, який став платформою для українських та іноземних митців, кураторів і дослідників, інтегруючи мистецтво у повсякденне життя університету і міста.

1615

1703