

**Вероніка ІВАНОВА**кандидат педагогічних наук,  
старший науковий співробітник відділу забезпечення якості вищої освіти

Інститут вищої освіти

Національної академії педагогічних наук України

<https://orcid.org/0009-0008-3212-7264>

## **РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ПОЛІТИКИ, СТРАТЕГІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКІ ОРІЄНТИРИ**

У статті досліджується розвиток людського потенціалу вищої освіти України як стратегічний ресурс забезпечення якості, конкурентоспроможності та стійкості системи в умовах післявоєнного відновлення та європейської інтеграції. Обґрунтовано, що людський потенціал університетів є ключовою сполучною ланкою між національними пріоритетами відбудови та європейськими стандартами якості, зокрема вимогами ESG-2015. Проаналізовано трансформацію підходів до управління кадрами: від традиційного HR-менеджменту до людиноцентричних People Strategies на прикладі провідних європейських університетів – University of Cambridge, Imperial College London, University of Edinburgh, Paris Sciences et Lettres та University of Amsterdam. Визначено ключові елементи таких стратегій: залучення й утримання талантів, розвиток лідерства, інклюзія, добробут персоналу, академічна мобільність та соціальна відповідальність. Запропоновано концептуальну модель політики розвитку людського потенціалу вищої освіти України, що базується на трьох взаємопов'язаних рамках – євроінтеграційній, післявоєнній та стійкісній. Зроблено висновок, що перехід до стратегічного, людиноцентричного управління людським потенціалом є необхідною умовою модернізації українських університетів і їхньої інтеграції до Європейського простору вищої освіти.

**Ключові слова:** людський потенціал, вища освіта, післявоєнне відновлення, євроінтеграція, people strategy, ESG, стійкий розвиток.

**Veronika IVANOVA**

## **DEVELOPMENT OF HUMAN POTENTIAL IN HIGHER EDUCATION IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECONSTRUCTION AND EUROPEAN INTEGRATION: POLICIES, STRATEGIES AND EUROPEAN GUIDELINES**

The article examines the development of human potential in Ukrainian higher education as a strategic resource for ensuring quality, competitiveness, and system resilience in the context of post-war recovery and European integration. It argues that university human potential serves as a critical bridge between national reconstruction priorities and European quality standards, particularly the ESG-2015 framework. The study analyses the shift from traditional HR management to people-centred strategies through the experience of leading European universities, including the University of Cambridge, Imperial College London, the University of Edinburgh, Paris Sciences et Lettres, and the University of Amsterdam. Key components of such strategies are identified: talent attraction and retention, leadership development, inclusion, staff well-being, academic mobility, and social responsibility. A

conceptual policy model for developing human potential in Ukrainian higher education is proposed, based on three interrelated frameworks: European integration, post-war recovery, and sustainability. The article concludes that adopting people-centred strategic governance is essential for the long-term modernization, resilience, and European integration of Ukraine's higher education system.

**Key words:** human potential, higher education, post-war recovery, European integration, people strategy, ESG, sustainable development.

У сучасних умовах людський потенціал системи вищої освіти України дедалі виразніше постає як ключовий чинник національної стійкості, соціальної згуртованості та здатності держави до довгострокового розвитку. Повномасштабна війна спричинила комплексні наслідки: руйнування інфраструктури, зміни демографічної структури, втрату людських ресурсів через вимушену міграцію, посилення нерівностей між регіонами, а також суттєві психологічні й професійні перевантаження персоналу університетів. Водночас саме академічні спільноти забезпечили безперервність освіти, підтримали функціонування досліджень, інституційну стабільність та міжнародну присутність української вищої освіти. Отже, людський потенціал університетів став не лише «ресурсом», а й інституційною умовою виживання та відновлення.

Розвиток людського потенціалу у вищій освіті варто розглядати ширше, ніж оновлення кадрового складу чи підвищення кваліфікації окремих працівників. Йдеться про комплексну систему: мотивацію, залученість, культуру взаємної підтримки, справедливі можливості кар'єрного зростання, академічну свободу, інституційну довіру та ефективне лідерство. У післявоєнний період саме ці «невидимі» елементи визначатимуть спроможність університетів відновлюватися, бути привабливими для молодих науковців, забезпечувати якість освітніх програм і зберігати міжнародні партнерства.

Євроінтеграційний вимір додає ще один рівень вимог. Українські заклади вищої освіти мають бути не лише адаптивними до кризових умов, а й конкурентними у Європейському просторі вищої освіти. Це означає перехід до моделей управління, де персонал – активний учасник формування політик та внутрішніх систем якості. У логіці ESG-2015 [5] саме компетентність і залученість персоналу визначають ефективність внутрішнього забезпечення якості, а отже, довіру до дипло-

мів, програм і наукових результатів на міжнародному рівні. Тому людський потенціал стає «точкою з'єднання» між національними завданнями відбудови та європейськими стандартами прозорості, підзвітності й орієнтації на безперервне вдосконалення.

Окремим викликом є «подвійний кадровий тиск»: з одного боку – необхідність зберегти ядро професіоналів, які утримують університетську систему в складних умовах; з іншого – потреба в оновленні поколінь, залученні молодих дослідників та відновленні кадрових траєкторій. У багатьох університетах війна актуалізувала проблему нестабільності зайнятості, розриву кар'єрних шляхів, втрати мотивації та професійного вигорання. У прифронтових регіонах ці проблеми посилюються через інфраструктурні ризики, загрози безпеці та обмежені можливості розвитку.

Отже, на порядку денному – формування нової культури управління людським потенціалом: не контроль і формальна звітність, а розвиток, інклюзія, етичність, взаємна підтримка та орієнтація на результати, які важливі для суспільства. Сучасний університет має дедалі більше відповідати моделі «організації, що навчається», де розвиток персоналу є безперервним процесом, а зміни підтримуються інституційно.

У сучасних наукових працях важливими є дослідження різних аспектів щодо розвитку людського потенціалу вищої освіти, а саме: теоретичні основи розвитку людського потенціалу вищої освіти досліджували В. Луговий, Ж. Таланова, О. Слюсаренко [7] та інші. Питання, що стосуються оптимізації державної політики у сфері розвитку трудового потенціалу України, були у центрі уваги О. Кочеміровської [2], розвиток особистісного потенціалу академічного персоналу і здобувачів вищої освіти досліджував В. Рябенко [3]. Людський потенціал також включає здатність до інновацій, професійного розвитку та адаптації до змін.

Стійкий розвиток – це концепція, яка спрямована на збалансоване економічне, соціальне та екологічне зростання, що задовольняє потреби сьогодення, не завдаючи шкоди майбутнім поколінням. Зважаючи на те, що конкуренція, за визначенням О. Єлєць, є «силою, що забезпечує науково-технічне, інноваційне та економічне зростання» [1], А. Шапошников, І. Шапошникова та А. Жаворонок визначають конкурентоспроможність закладів вищої освіти як «провідних її компонентів, що визначається як властивість цієї системи, яка характеризує наявність у неї переваги перед конкурентами та засвідчує ефективне застосування ресурсів для реалізації визначених цілей у ринкових умовах» [4]. Тому конкурентоспроможність освіти можна трактувати як здатність закладу вищої освіти забезпечувати якість освіти, яка відповідає стандартам або перевищує їх та є привабливою для студентів, роботодавців і суспільства.

Аналіз стратегічних документів провідних європейських університетів засвідчує спільну тенденцію переходу від традиційного кадрового адміністрування до людиноцентричних моделей розвитку персоналу, у яких людський потенціал розглядається як ключова умова інституційної якості, стійкості та конкурентоспроможності. Водночас кожен університет реалізує цей підхід по-своєму, формуючи взаємодоповнювальну палітру практик, релевантних для адаптації в українських умовах.

У *People Strategy University of Cambridge* [10] наголошується на фундаментальній ролі персоналу в досягненні академічної досконалості. У документі прямо зазначено, що “our people are the University’s greatest asset and the foundation of our academic excellence” («наші люди є найбільшим активом університету та основою нашої академічної досконалості» – *переклад автора*) [10, с. 4]. Це твердження задає ціннісну рамку всієї стратегії, у межах якої розвиток людського потенціалу розглядається не як допоміжна функція, а як складова частина загальної інституційної політики. Університет декларує прагнення “to attract, develop and retain the most talented people from around the world” («залучати, розвивати й утримувати найздібніших людей з усього світу» – *переклад ав-*

*тора*) [10, с. 6], поєднуючи це з акцентом на розвиток лідерства та етичної управлінської культури. Важливо, що в документі підкреслюється роль керівників у створенні середовища довіри та спільної відповідальності: “effective leadership means creating a culture of respect, openness and partnership” («ефективне лідерство означає формування культури поваги, відкритості та партнерства» – *переклад автора*) [10, с. 10]. Добробут і інклюзія розглядаються як умови якості, адже “people do their best work when they feel supported, listened to and engaged” («люди досягають найкращих результатів, коли почувуються підтриманими, почутими та залученими» – *переклад автора*) [10, с. 12].

Ціннісно орієнтований підхід Кембриджа логічно розширюється в *Academic Strategy Imperial College London* [6], де розвиток людського потенціалу інтегрується в ширшу інституційну екосистему. У документі підкреслюється, що “outstanding people are the driving force behind Imperial’s success” («видатні люди є рушієм успіху Imperial» – *переклад автора*) [6, с. 5], однак цей потенціал реалізується лише за наявності сприятливого середовища та ефективних партнерств. Університет наголошує на необхідності “to attract, develop and recognise outstanding people across all professional groups” («залучати, розвивати та визнавати видатних людей у всіх професійних категоріях – *переклад автора*) [6, с. 7], водночас підкреслюючи роль співпраці як інструменту розвитку: “strong and trusted partnerships are key to innovation and real-world impact” («міцні та довірчі партнерства є ключем до інновацій та реального впливу» – *переклад автора*) [6, с. 9]. Особливе значення надається просторовому виміру, адже “our physical and digital environments shape how we work, collaborate and learn” («фізичне та цифрове середовище формує спосіб нашої роботи, співпраці та навчання» – *переклад автора*) [6, с. 11]. Таким чином, кадрова політика безпосередньо пов’язується з якістю університетського простору, що є особливо актуальним у контексті післявоєнної відбудови закладів вищої освіти України.

Подальший розвиток людиноцентричного підходу простежується у *People*

Strategy 2030 **University of Edinburgh** [11], де акцент зміщується з інструментів і структур на інституційну культуру. Університет визначає свою мету як створення “a community where everyone feels valued and proud to belong” («спільноти, де кожен почуватися цінним і пишається своєю приналежністю» – *переклад автора*) [11]. Концепт приналежності (belonging) виступає управлінським принципом, безпосередньо пов'язаним із якістю: “high levels of staff engagement are essential to academic excellence” («високий рівень залученості персоналу є необхідною умовою академічної досконалості» – *переклад автора*) [11]. У документі чітко окреслюється відповідальність лідерів за створення безпечного та інклюзивного середовища: “leaders are responsible for creating supportive, open and inclusive environments for their teams” («керівники мають забезпечувати підтримувальну, відкриту й інклюзивну культуру для своїх команд» – *переклад автора*) [11]. Регулярні опитування залученості персоналу розглядаються як механізм зворотного зв'язку та інституційного навчання, що формує культуру прозорості та підзвітності.

У документах **Paris Sciences et Lettres**, зокрема в HRS4R Action Plan [8] прямо визначається, що ефективна кадрова політика має базуватися на принципах відкритості та прозорості, які формують довіру до університетської системи. У документі підкреслюється, що “recruitment procedures must be open, transparent and based on the assessment of candidates’ merits” («процедури добору персоналу мають бути відкритими, прозорими та ґрунтуватися на оцінюванні заслуг кандидатів» – *переклад автора*) [8, с. 5], що цілком відповідає європейському підходу до формування конкурентного академічного середовища.

Особливістю підходу PSL є поєднання децентралізованої структури університетського альянсу з єдиними рамками якості. Кожна інституція зберігає автономію у формуванні власної кадрової політики, однак водночас діють спільні стандарти щодо рекрутингу, мобільності та кар'єрного розвитку. У HRS4R Action Plan наголошується, що “the decentralisation of HR decisions

must be accompanied by coherent institutional frameworks that ensure fairness, transparency and comparability of procedures” («децентралізація кадрових рішень має супроводжуватися узгодженими інституційними рамками, які гарантують справедливість, прозорість і порівнюваність процедур» – *переклад автора*) [8, с. 7]. Такий баланс дозволяє забезпечити інституційну гнучкість без втрати довіри до системи оцінювання та відбору персоналу.

Важливим елементом HRS4R-підходу PSL є інституційне закріплення відповідальності за реалізацію кадрової політики через координаційні та робочі групи, що забезпечують моніторинг і поступове вдосконалення практик управління персоналом. У документі зазначається, що реалізація плану дій розглядається як “a continuous process of self-assessment and improvement of HR practices in line with the principles of the European Charter for Researchers” («безперервний процес самооцінювання та вдосконалення кадрових практик відповідно до принципів Європейської хартії дослідників» – *переклад автора*) [8, с. 9]. У такий спосіб кадрова стратегія позиціонується не як декларативний документ, а як дієвий інструмент управління якістю.

Для України досвід PSL є показовим прикладом того, як у складних інституційних структурах можливо поєднати автономію університетів із загальнонаціональними та європейськими стандартами доброчесності й прозорості. У післявоєнному контексті така модель може стати основою для формування справедливої та відкритої кадрової екосистеми, здатної залучати й утримувати академічні таланти в межах національної системи вищої освіти.

Синтез попередніх підходів представлено у Strategic Plan **University of Amsterdam** “Inspiring Generations” [9], де розвиток людського потенціалу інтегрується з цифровою трансформацією та цілями сталого розвитку. Університет декларує прагнення бути “a magnet for talent, supporting people in their professional and personal development” («магнітом для талантів, підтримуючи людей у їхньому професійному та особистому розвитку» – *переклад автора*) [9, с. 6]. Водночас у документі прямо зазначено, що “investing

in people is investing in innovation, educational quality and societal impact” («інвестиції в людей є інвестиціями в інновації, якість освіти та суспільний вплив» – *переклад автора*) [9, с. 9]. Добробут і сталість розглядаються як елементи інституційної культури: “sustainability and wellbeing are integral to the way we work” («сталість і благополуччя є невід’ємними складниками нашого способу роботи» – *переклад автора*) [9, с. 12]. Такий підхід демонструє, що цифровізація та модернізація можуть слугувати інструментами людиноцентричної трансформації, а не заміщення людського виміру.

Отже, досвід провідних європейських університетів свідчить, що ефективна політика розвитку людського потенціалу ґрунтується на поєднанні ціннісних орієнтирів, інституційної культури, сприятливого середовища та стратегічного управління. Саме така комплексна *people-centred* модель може бути адаптована українськими університетами як основа підвищення якості, стійкості та конкурентоспроможності в умовах післявоєнного відновлення та євроінтеграції.

Для українських університетів такий підхід важливий тим, що він показує: цифровізація – не лише технології, а зміна культури праці, комунікації, управління та способів забезпечення якості. Післявоєнна модернізація може використати це як шанс для «стрибка» у більш сучасні моделі.

Для України формування політики розвитку людського потенціалу має бути системним і багаторівневим. Йдеться про поєднання державних рішень, інституційних стратегій та індивідуальних траєкторій розвитку персоналу. Умовно можна виокремити три взаємопов’язані рамки: євроінтеграційну, післявоєнну та стійкісну.

**Євроінтеграційна логіка** означає зближення не лише стандартів освітніх програм, а й практик управління персоналом із принципами ЄПВО. Українські університети мають перейти від фрагментарних кадрових рішень до стратегій, що прямо пов’язують розвиток персоналу з внутрішніми системами якості, дослідницькими пріоритетами та інтернаціоналізацією.

На державному рівні необхідно створити умови, які заохочують університети впрова-

джувати *people strategies*: методичні рекомендації, рамкові вимоги до прозорих конкурсів, підтримку навчання й підвищення кваліфікації, модернізацію процедур атестації з акцентом на реальний внесок у якість викладання, дослідження та міжнародну діяльність.

Окремий блок – академічна мобільність і міжнародне визнання досвіду. Участь у Erasmus+, Horizon Europe, MSCA має бути вбудована в кар’єрні моделі, а міжнародний досвід – враховуватися в конкурсах та оцінюваннях. Це дозволить перетворити мобільність на циркуляцію знань, а не на втрату кадрів.

**Післявоєнна логіка** пов’язана з відновленням кадрового потенціалу та подоланням наслідків війни. По-перше, потрібні програми утримання та повернення талантів: гранти для молодих учених, підтримка постдоків, програми для академічної діаспори, моделі спільних кафедр з університетами ЄС, гнучкі формати зайнятості та дистанційної співпраці.

По-друге, вкрай важливо інституціалізувати психологічну та соціальну підтримку працівників освіти. Післявоєнна реальність означає високий рівень стресу, втрат і травматизації. Програми ментального здоров’я, консультації, тренінги емоційної стійкості мають розглядатися як елемент забезпечення якості і як умова академічної продуктивності, а не як «додаткова соціальна опція».

По-третє, критичною є регіональна справедливність. Без окремих механізмів підтримки прифронтових і постраждалих регіонів посилюватиметься дисбаланс між університетами, що зберегли стабільність, і тими, що зазнали руйнувань. Тут потрібні спеціальні стимули: партнерства з європейськими університетами, цільові програми розвитку персоналу, гранти на відновлення наукових груп, підтримка молодих викладачів у регіонах.

Рамка стійкого розвитку виходить за межі відновлення й інтеграції та відповідає глобальним цілям сталого розвитку. Університети мають бути не лише провайдерами освітніх послуг, а агентами соціальних перетворень. У цьому контексті кадрова політика має включати розвиток компетентностей сталості, екологічної відповідальності, етичного лідерства та соціальної інклюзії.

Екологічний компонент означає підтримку «зелених практик» у кампусах, підготовку персоналу до інтеграції тематики сталості в освітні програми й дослідження, розвиток екологічної культури. Соціальний компонент охоплює рівність можливостей, гендерний баланс, недискримінацію, підтримку різних груп персоналу. Управлінський компонент передбачає прозорість, антикорупційні процедури, залучення персоналу до ухвалення рішень та відкриту комунікацію.

Таким чином, поєднання трьох рамок дозволяє перейти до стратегічної моделі, де людський потенціал – довгострокова інвестиція у якість, стійкість і міжнародну конкурентоспроможність.

Отже, розвиток людського потенціалу університетів України є одним із центральних завдань післявоєнного відновлення та успішної інтеграції до Європейського простору вищої освіти. Умови війни загострили структурні проблеми кадрової стабільності, нерівності між регіонами, розриви кар'єрних траєкторій і ризику втрати академічних талантів. Водночас саме людський потенціал – ключовий ресурс, який здатний забез-

печити відбудову інституцій, модернізацію управління, підвищення якості освіти та посилення дослідницької спроможності.

Європейські приклади демонструють ефективність переходу до людиноцентричних стратегій (People Strategy), у яких розвиток персоналу поєднано з інституційною культурою довіри, підтримкою добробуту, інклюзією, етичним лідерством і відкритістю до партнерств. Для України адаптація таких підходів означає створення системної політики розвитку людського потенціалу, яка функціонує на трьох рівнях: державному (рамкові умови та стимули), інституційному (people strategies університетів) та індивідуальному (підтримка кар'єрних траєкторій і професійного розвитку).

Запропонована модель трьох рамок – євроінтеграційної, післявоєнної та стійкісної – формує основу для комплексної політики, що узгоджує міжнародні стандарти якості з національними потребами відновлення. Її практична реалізація може стати одним із найважливіших механізмів підвищення конкурентоспроможності української вищої освіти у післявоєнну добу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Єлець, О.** (2016). Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Академічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 1, 58–64.
2. **Кочемировська, О. О.** (2019). *Напрями оптимізації державної політики у сфері розвитку трудового потенціалу України: аналітична доповідь*. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень.
3. **Рябченко, В.** (2019). Розвиток особистісного потенціалу академічного персоналу і здобувачів вищої освіти як інтегрований критерій результативності та ефективності університетського управління. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 1(7), 65–88. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2019-7-1-65-88>
4. **Шапошников, К., Шапошникова, І., & Жаворонок, А.** (2022). Напрями підвищення конкурентоспроможності вищої освіти в сучасних умовах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 1(29), 7–13. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-1\(29\)-7-13](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-1(29)-7-13)
5. ENQA. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG): European Association for Quality Assurance in Higher Education. [https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG\\_2015.pdf](https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf)
6. Imperial College London. (2019). *Academic strategy 2019–2024*. [https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/about/leadership-and-strategy/provost/public/19-11-Academic-Strategy\\_FULL\\_TP.pdf](https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/about/leadership-and-strategy/provost/public/19-11-Academic-Strategy_FULL_TP.pdf)
7. **Lugovyi, V., Slyusarenko, O., & Talanova, Z.** (2021). Two strategies for the higher education development: Which from its does for Ukraine lack? *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 12, 35–52. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2021-12-2-35-52>
8. Paris Sciences et Lettres (PSL). (2025). *HRS4R action plan*. [https://psl.eu/sites/default/files/PSL\\_HRS4R\\_Action\\_Plan.pdf](https://psl.eu/sites/default/files/PSL_HRS4R_Action_Plan.pdf)

9. University of Amsterdam. (2021). *Strategic plan 2021–2026: Inspiring generations*. <https://www.uva.nl/binaries/content/assets/uva/en/about-the-uva/policy-and-regulations/ip/inspiring-generation-uva-strategic-plan-uva-2021-2026.pdf>
10. University of Cambridge. (2023). *People strategy 2023–2028*. [https://www.hr.admin.cam.ac.uk/files/people\\_strategy.pdf](https://www.hr.admin.cam.ac.uk/files/people_strategy.pdf)
11. University of Edinburgh. (2021). *People strategy 2030*. <https://strategy-2030.ed.ac.uk/strategy-in-action/university-strategies/people-strategy>

## REFERENCES

1. **Ylets, O.** (2016). Sutnist konkurentsii ta konkurentospromozhnosti pidpriemstva [The essence of competition and enterprise competitiveness]. *Akademichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii – Academic Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy*, 1, 58–64 [in Ukrainian].
2. **Kochemyrovskya, O. O.** (2019). Napriamy optymizatsii derzhavnoi polityky u sferi rozvytku trudovoho potentsialu Ukrainy: analitychna dopovid [Directions for optimizing state policy in the development of Ukraine's labour potential: Analytical report]. Kyiv: National Institute for Strategic Studies [in Ukrainian].
3. **Riabchenko, V.** (2019). Rozvytok osobystisnoho potentsialu akademichnoho personalu i zdobuvachiv vyshchoi osvity yak intehrovanyi kryterii rezultatyvnosti ta efektyvnosti universytetskoho upravlinnia [Development of personal potential of academic staff and higher education students as an integrated criterion of university management effectiveness]. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 1(7), 65–88. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2019-7-1-65-88> [in Ukrainian].
4. **Shaposhnykov, K., Shaposhnykova, I., & Zhavoronok, A.** (2022). Napriamy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vyshchoi osvity v suchasnykh umovakh [Directions for improving the competitiveness of higher education in modern conditions]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, 1(29), 7–13. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-1\(29\)-7-13](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-1(29)-7-13) [in Ukrainian].
5. European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). (2015). Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG). [https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG\\_2015.pdf](https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf) [in English]
6. Imperial College London. (2019). *Academic strategy 2019–2024*. [https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/about/leadership-and-strategy/provost/public/19-11-Academic-Strategy\\_FULL\\_TP.pdf](https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/about/leadership-and-strategy/provost/public/19-11-Academic-Strategy_FULL_TP.pdf) [in English]
7. **Lugovyi, V., Slyusarenko, O., & Talanova, Z.** (2021). Two strategies for higher education development: Which of them does Ukraine lack? *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 12, 35–52. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2021-12-2-35-52> [in English]
8. Paris Sciences et Lettres (PSL). (2025). HRS4R action plan. [https://psl.eu/sites/default/files/PDF/PSL\\_HRS4R\\_Action\\_Plan.pdf](https://psl.eu/sites/default/files/PDF/PSL_HRS4R_Action_Plan.pdf) [in English]
9. University of Amsterdam. (2021). *Strategic plan 2021–2026: Inspiring generations*. <https://www.uva.nl/binaries/content/assets/uva/en/about-the-uva/policy-and-regulations/ip/inspiring-generation-uva-strategic-plan-uva-2021-2026.pdf> [in English]
10. University of Cambridge. (2023). *People strategy 2023–2028*. [https://www.hr.admin.cam.ac.uk/files/people\\_strategy.pdf](https://www.hr.admin.cam.ac.uk/files/people_strategy.pdf) [in English]
11. University of Edinburgh. (2021). *People strategy 2030*. <https://strategy-2030.ed.ac.uk/strategy-in-action/university-strategies/people-strategy> [in English]



Дата першого надходження статті до видання: 25.11.2025  
 Дата прийняття статті до друку після рецензування: 29.12.2025  
 Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.12.2025