

УДК 330.341:378.4

Юрчишена Людмила Вікторівна

*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри фінансів і банківської справи
Донецького національного університету імені Василя Стуса*

Yurchyshena Liudmyla

*PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Finance and Banking
Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID: 0000-0002-5904-0758*

**КОНЦЕПЦІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ
УНІВЕРСИТЕТІВ В ТРАНСФОРМАЦІЙНІЙ МОДЕЛІ
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ
THE CONCEPT OF ENSURING FINANCIAL STABILITY OF
UNIVERSITIES IN THE TRANSFORMATIONAL MODEL OF
ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE**

***Анотація.** Вступ. Вища освіта в Україні зазнає значних змін через пандемію Covid-19, повномасштабну війну та євроінтеграційні процеси. Нестабільність регуляторного законодавства і необхідність адаптації вимагають від університетів гнучкості та швидкого реагування, що підкреслює потребу в нових концептуальних підходах до управління університетами.*

Метою статті є розробка та обґрунтування концепції забезпечення фінансової стійкості університетів в умовах трансформаційної моделі економічного розвитку України.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, стратегічні програми розвитку вищої освіти України, національна економічна стратегія, стратегія людського розвитку. В процесі дослідження використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення, систематизації та концептуальний метод (для логічного взаємозв'язку компонентів концепції); синтез та аналіз (для визначення драйверів, що формують нову парадигму вищої освіти); узагальнення та синергетичний метод (для створення економічної моделі ЗВО та визначення взаємозв'язків між її складовими).

Результати. Розроблено концепцію забезпечення фінансової стійкості університетів в трансформаційній моделі економічного розвитку України, що спрямована на інтегровану спроможність зміцнення людського капіталу через дослідження, інновації та підготовку кадрового потенціалу. Для досягнення мети концепції визначено дворівневі завдання методологічного та прикладного характеру. Концепція ґрунтується на глобальних, національних та локальних драйверах, що визначають тенденції розвитку і ключові мотиви функціонування університетів. В основу концепції закладено такі принципи: стратегічна орієнтація, оптимальність, інклюзивність, інноваційність, прозорість, адаптивність, гнучкість, економічність. Визначено, що досягнення мети концепції реалізується через впровадження економічної моделі розвитку університету, яка базується на ціннісній пропозиції та включає такі компоненти: ключові ресурси, ключові види діяльності, ціннісна пропозиція, канали надання та просування, ключові групи стейкхолдерів, ключові партнери, фінансова модель, фінансова стійкість. Визначено індикатори та методи оцінки фінансової стійкості, обґрунтовано критерії реалізації концепції для держави, вищої освіти, бізнесу, ЗВО.

Впровадження даної концепції враховує сучасні виклики вищої освіти та реалізується в трансформаційній моделі економічного розвитку

України, адаптуючись до змін на локальному, національному та глобальному рівнях.

Перспективи. В подальших дослідженнях варто приділити уваги розробці моделей взаємодії з бізнес-сектором, державними інституціями для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення фінансової стійкості університетів.

Ключові слова: концепція, фінансова стійкість, економічна модель університету, трансформаційна модель, драйвери.

Summary. *Introduction.* Higher education in Ukraine is undergoing significant changes due to the Covid-19 pandemic, the full-scale war, and European integration processes. The instability of regulatory legislation and the need for adaptation require universities to be flexible and responsive, highlighting the need for new conceptual approaches to university management.

Purpose. The purpose of the article is to develop and substantiate a concept for ensuring the financial stability of universities within the transformative model of Ukraine's economic development.

Materials and methods. The research materials include scientific publications by domestic and foreign scholars, strategic programs for the development of higher education in Ukraine, the national economic strategy, and the human development strategy. The study employs the following scientific methods: theoretical generalization, systematization, and the conceptual method (for the logical interconnection of the concept's components); synthesis and analysis (to identify the drivers shaping the new paradigm of higher education); generalization and the synergetic method (to create an economic model for higher education institutions and determine the interrelationships between its components).

Results. The concept of ensuring financial stability for universities within the transformative model of Ukraine's economic development has been developed,

focusing on the integrated capability to strengthen human capital through research, innovation, and workforce development. To achieve the concept's objectives, two-level tasks have been defined: methodological and practical. The concept is based on global, national, and local drivers that determine the development trends and key motives for university operations. Key principles of the concept include strategic orientation, optimality, inclusiveness, innovation, transparency, adaptability, flexibility, and cost-effectiveness.

The achievement of the concept's objectives is realized through the implementation of an economic development model for universities, which is based on a value proposition and includes components such as key resources, key activities, value proposition, delivery and promotion channels, key stakeholder groups, key partners, financial model, and financial stability. Indicators and methods for evaluating financial stability have been defined, and criteria for implementing the concept have been substantiated for the state, higher education, business, and higher education institutions.

The implementation of this concept considers the current challenges in higher education and is realized within the transformative model of Ukraine's economic development, adapting to changes at the local, national, and global levels.

Discussion. Future research should focus on developing models for interaction with the business sector and governmental institutions to enhance the competitiveness and ensure the financial stability of universities.

Key words: *concept, financial sustainability, economic model of the university, transformation model, drivers.*

Постановка проблеми. Вища освіта України перебуває в процесі трансформації, що обумовлено наслідками пандемії Covid-19, повномасштабною війною в Україні та євроінтеграційними процесами. Нестійкість регуляторного законодавства супроводжується змінами в

організації освітньої діяльності, вступної кампанії, фінансування, процесу укрупнення університетів тощо. Університети реалізуючи право на автономію змушені гнучко реагувати і швидко адаптуватися до нових реалій для збереження конкурентних позицій. Традиційні підходи до управління в університетах не роблять їх успішними.

Зміни у вищій освіті є незворотнім процесом, що визначається впливом драйверів, векторами трансформації щодо формування університетів майбутнього. Здатність університетів створювати і функціонувати в гнучких адаптивних системах є передумовою до нових перетворень та потребують розробки концептуальних підходів до їх діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження розвитку вищої освіти здійснили Кремень В., Луговий В., Саух П. [1], які представили у науковій доповіді виклики вищої освіти, що обумовлені кризовими процесами економіки України, такими як Covid-19 та війна. Саух П. [2] досліджує реформаторські зміни та їх вплив на якісь освіти, непослідовність трансформаційних процесів, зазначає, що цифровізація освітньої діяльності впливає на конкурентне середовище, комерціалізацію діяльності у сфері освіти і науки. Визначає, що нова модель вищої освіти враховує інерційність системи вищої освіти, розвиток економіки, законодавчі та фінансові обмеження. Драйвери вищої освіти, що визначають нову парадигму функціонування та стратегічного розвитку університетів представлено в наукових публікаціях Халлоран Л. (Halloran L.), П'ятниці К. (Friday C.) [3], Бабак С., Скиба М., Крікунов М., Семенова-Шелевицька К., Совсун І. [4]. Генерацію бізнес-моделі досліджують Остервальдер О. (Osterwalder A.), Піньє І. (Pigneur Y.) [5], пропонують її полотно, що включає стратегічні ідеї та інструменти, шаблони із врахуванням концепцій провідних науковців і практиків.

Метою статті є розробка та обґрунтування концепції забезпечення фінансової стійкості університетів в умовах трансформаційної моделі економічного розвитку України.

Виклад основного матеріалу. Вища освіта потребує трансформації, так як цифрові екосистеми змінили відношення студентів до навчання, в сучасних умовах залишитися конкурентоспроможним без змін неможлива, адже наслідки Covid-19 є незворотними. Для виживання університети повинні перейти від стадії зрілості до стадії зростання [6], що розширює горизонти моделі їх функціонування. Університети мають фокусуватися на стратегічних цілях, при цьому сценарії їх розвитку враховують цінність із новими можливостями, створення нових бізнес-моделей та впровадження інновацій [6]. Модель вищої освіти (Open Loop) презентована Стенфордським університетом [7] передбачає можливість навчання протягом життя, поєднання теорії та практики, залучення практиків до академічного середовища, необмежений вік для початку навчання. В дану модель закладено принцип гнучкості та здатність університетів адаптуватися до нових реалій та динамічних змін сьогодення.

В Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021-2031 рр. [8] окреслюються проблеми вищої освіти, що стосуються гармонізації й узгодження вітчизняного та європейського законодавства, великої мережі ЗВО, що не відповідає демографічній ситуації, наявності неконкурентоспроможних ЗВО, їх формальній автономії, що більш повно представлена кадровою автономією, при обмеженій фінансовій автономії. Брак фінансування, неефективність університетського менеджменту, невідповідність освітніх програм запитам ринку та ряд інших проблем зумовлюють потребу в модернізації вищої освіти. Стратегія передбачає кореляцію проблем із стратегічними цілями, що закладені в основу нової економічної моделі розвитку.

Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 рр. [9] корелює із стратегічними пріоритетами економічного розвитку України в частині пункту 4 «... якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх», Стратегією людського розвитку [10], Національною економічною стратегією на період до 2030 р. [11], пріоритетними напрямками цифрової трансформації [12] та іншими програмними документами. В основу Стратегії закладено євроінтеграційний курс, передбачає розбудову інклюзивного, інноваційного простору, цифровізацію вищої освіти, розвиток віртуальної мобільності та студентоцентризм. Важливою складовою місії вищої освіти є «... формування якісного людського капіталу... розбудова ефективної інноваційної конкурентоспроможної економіки...» [13], що закладено у концептуальне бачення трансформаційної моделі розвитку економіки України.

В Національній економічній стратегії [11] за стратегічною ціллю 1 «Створення інклюзивного, інноваційного та освіченого суспільства...» визначено такі виклики і бар'єри у частині вищої освіти, що пов'язані із:

- наявною системою державного фінансування;
- відсутністю фінансової автономії ЗВО;
- обмеженим фінансуванням, зношеністю матеріально-технічної бази, демпінговими цінами на контрактне навчання;
- обмеженим фінансування освіти протягом життя за бюджетні кошти [11].

Зазначені проблеми окреслені в Стратегії людського розвитку [10], що підтверджує кореляцію із вектором розвитку національної економіки та зумовлює їх інтеграцію в трансформаційну модель економічного розвитку України. Зазначені тенденції обумовлюють необхідність розбудови концепції забезпечення фінансової стійкості університетів в трансформаційній моделі економічного розвитку України, метою якої є

забезпечення фінансової стійкості (ФС) університетів в трансформаційній моделі економічного розвитку України як інтегрованої спроможності зміцнення людського капіталу через дослідження, інновації та підготовку кадрового потенціалу (рис. 1).

Розбудова даної концепції обумовлена драйверами [14], що визначають тенденції розвитку і ключові мотиви функціонування університетів за нової парадигми розвитку вищої освіти та впливають на визначення стратегічних напрямків розвитку університетів. Вплив драйверів визначено на трьох рівнях (глобальний, національний і локальний), за кожним з яких ідентифіковано найбільш вагомі драйвери [15; 16; 4].

Зазначена різнорівнева система драйверів вищої освіти впливає на можливість досягнення поставленої мети та є передумовою до обґрунтування завдань та принципів забезпечення фінансової стійкості університетів. Основними принципами, що закладені для реалізації концепції є:

- стратегічна орієнтація – розглядається з двох позицій: перша – націленість університетського менеджменту на місію та стратегічні пріоритети розвитку, кореляція їх з регіональними стратегіями розвитку, досягнення конкурентних переваг на національному та міжнародному рівні, зокрема, через високі позиції у рейтингах, стійкість контингенту та забезпечення сталого розвитку університету; друга – опосередковане сприяння для досягнення стратегічних імператив, що закладені в трансформаційну модель економічного розвитку України;

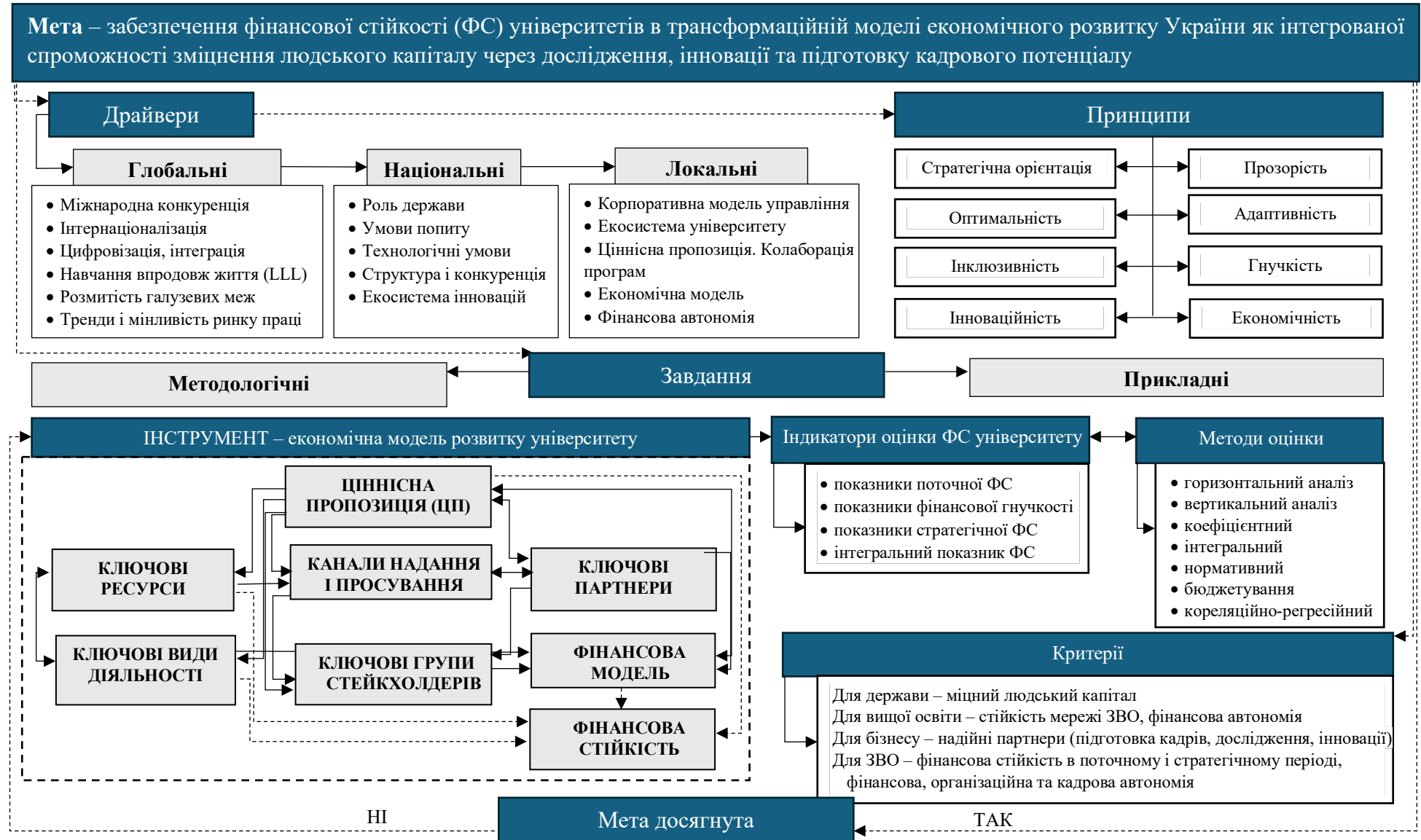


Рис. 1. Концепція забезпечення фінансової стійкості університетів в трансформаційній моделі економічного розвитку України

Джерело: розробка автора

- оптимальність – можливість ефективного використання ресурсів для надання освітніх послуг та досліджень, здатність збалансовувати доходи і витрати університету, забезпечувати фінансування не лише поточних витрат, а й витрат розвитку, оптимально поєднувати матеріальні, трудові і фінансові ресурси, диверсифікувати доходи, залучати гібридні джерела фінансування (інвестиційні фонди, ендаумент-фонд, благодійні внески, дарунки, філантропія, стартапи, краундфандинг, фандрайзинг, краундсорсинг, проєкти, бізнес-форуми, фінансові доходи тощо);

- інклюзивність – визначає можливість залучення всіх членів академічної спільноти (ТОР-менеджмент, викладачі, співробітники, студенти) до формування та просування ціннісних пропозицій університету, забезпечення рівного доступу до ресурсів, можливостей професійного та особистісного зростання, здійснення досліджень. Для студентів – це можливість отримати стипендії, гранти, бути залученим до проєктного фінансування. Принцип інклюзивності реалізується не лише в межах академічної спільноти, а й розширенні партнерських зв'язків з організаціями, установами, бізнесом, благодійними організаціями, міжнародними партнерами для створення ціннісних пропозицій на їх запит та комерціалізації освітніх, наукових продуктів та обміну знаннями. Інклюзивність як результат партнерських зв'язків із владою сприяє вирішенню соціальних, екологічних та інших проблем, розширює коло стейкхолдерів, створює можливості отримання додаткового фінансування;

- інноваційність – здатність академічної спільноти відповідати вимогам часу, генерувати нові, креативні ідеї, враховувати сучасні вектори розвитку економіки країни, глобальні тренди для отримання синергії «бізнес-освіта-наука-влада» як результат інноваційні проєкти, наукові центри, технологічні парки, стартапи тощо;

- прозорість реалізується через відкритість і зрозумілість процесів для функціонування економічної моделі розвитку університету, залученість всіх

представників академічної спільноти до органів, що приймають фінансові рішення, зрозумілість прийняття управлінських рішень менеджментом університету, публічність і відкритість фінансової інформації, оприлюднення результатів перевірок, аудиторських висновків тощо;

- адаптивність – здатність університетського менеджменту швидко реагувати на зовнішні й внутрішні виклики, відчувати потенційні запити стейкхолдерів на освітні послуги, дослідження, адаптуватися до змін в нових, динамічних умовах і забезпечувати стійкий розвиток університету;

- гнучкість – здатність університетської спільноти адаптуватися до змін за наявних обмежень, в т. ч. фінансових, реалізовувати бізнес-процеси, створювати масові та унікальні ціннісні пропозиції, забезпечувати генерування доходів та оптимально розподіляти витрати для забезпечення фінансової стійкості університетів;

- економічність передбачає раціональне використання матеріальних і фінансових ресурсів, оптимізацію витрат, в т. ч. адміністративних, впровадження енергоефективних та цифрових технологій, формування оптимальної структури кадрів для окупності освітньо-наукової діяльності, формування оптимальної структури освітніх програм та наповнюваність груп, що забезпечить окупність діяльності, впровадження дистанційного навчання для раціонального використання ресурсів тощо.

Для досягнення поставленої мети визначено завдання, які доцільно розділити на:

1) методологічні, що включають:

- формування економічної моделі розвитку університету та змістовне наповнення її компонентів;
- методологічне обґрунтування моделі фінансування ЗВО та методики розрахунку вартості освітніх послуг;
- визначення та обґрунтування класифікаційних ознак чинників, що впливають на забезпечення фінансової стійкості університету;

- визначення методики оцінки поточної та стратегічної оцінки фінансової стійкості університету;
- визначення методики інтегральна оцінка фінансової стійкості університету;
- обґрунтування інтегрованого механізму взаємодії фінансових, рейтингових та ключових показників ефективності НПП, менеджменту університету;

2) прикладні включають:

- визначення змістовного наповнення економічної моделі розвитку університету залежно від обраної стратегії розвитку та рівня фінансової автономії університету;
- оцінка фінансової гнучкості університету;
- оцінка поточної фінансової стійкості університету;
- оцінка стратегічної фінансової стійкості університету;
- інтегральна оцінка фінансової стійкості університету;
- визначення методологічного інструментарію та здійснення кластеризації університетів залежно від економічної моделі розвитку.

Враховуючи драйвери, що визначають нову парадигму вищої освіти інструментом реалізації концепції є запровадження економічної моделі розвитку університету [17], в основу якої закладено канву бізнес-моделі Остервальдера О. та Піньє І., систематизовано ключові компоненти моделі для фокусування і прийняття управлінських рішень менеджментом університету.

Економічна модель формує бачення того як ресурси, процеси, технології та стейкхолдери використовуються для забезпечення ціннісної пропозиції, яка може створюватися переважно такими шляхами: відповідно до можливостей університету, на запит або замовлення стейкхолдерів.

Впровадження економічних моделей в університетах надає ряд переваг університетському менеджменті для прийняття правильних

управлінських рішень, які впливають не лише на популяризацію ціннісних пропозицій, а й на вибір фінансової моделі формування фінансових ресурсів, розуміння ціни та доходності ціннісної пропозиції, формування поточної та стратегічної фінансової стійкості університетів. Адже, впровадження інноваційних продуктів на ринку освітніх послуг не можливе без визначення потенційних доходів і витрат.

Наступним компонентом концепції є індикатори оцінки фінансової стійкості університету, що включають систему показників поточної та стратегічної фінансової стійкості, фінансової гнучкості та інтегральний показник фінансової стійкості. До методів оцінки, які доцільно застосовувати відносяться: горизонтальний і вертикальний аналіз, коефіцієнтний аналіз, інтегральний метод, нормативний та метод бюджетування, кореляційно-регресійний аналіз тощо.

Забезпечення фінансової стійкості університетів в трансформаційній моделі економічного розвитку України сприяє досягненню таких критеріїв: на рівні держави – міцний людський капітал; для вищої освіти – стійкість мережі ЗВО, фінансова автономія; для бізнесу – надійні партнери (підготовка кадрів, дослідження, інновації); для ЗВО – фінансова стійкість в поточному і стратегічному періоді, розширення фінансової, організаційної та кадрової автономії.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті обґрунтовано концепцію забезпечення фінансової стійкості університетів в трансформаційній моделі економічного розвитку України. Концепція розглядається як інтегрована здатність зміцнення людського капіталу через дослідження, інновації та підготовку кадрового потенціалу. Враховує впливу глобальних (міжнародна конкуренція, інтернаціоналізація, цифровізація, інтеграція, навчання впродовж життя, розмитість галузових меж, тренди і мінливість ринку праці), національних (роль держави, умови попиту, технологічні умови, структура і конкуренція, екосистема інновацій)

і локальних драйверів (корпоративна модель управління, екосистема університету, ціннісна пропозиція, колаборація програм, економічна модель, фінансова автономія). Для досягнення мети концепції запропоновано дворівневий підхід, що включає методологічний і прикладний рівні. Визначено, що ефективним інструментом для досягнення фінансової стійкості є впровадження економічної моделі розвитку в діяльність університету, компоненти якої логічно взаємопов'язані та узгоджені між собою. В подальших дослідженнях варто приділити уваги розробці моделей взаємодії з бізнес-сектором, державними інституціями для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення фінансової стійкості університетів.

Література

1. Вища освіта України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення : виклики і відповіді : науково-аналітична доповідь. / В. Г. Кремень та ін. ; за заг. ред. В. Г. Кремень. Київ : Педагогічна думка, 2023. 172 с.
2. Саух П. Ю. Стратегічне бачення нової моделі вищої освіти: рух до створення університетів світового класу. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2020. № 2 (2). С. 1-6. doi: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-13-7>.
3. Halloran L., Friday C. Can the Universities of Today Lead Learning for Tomorrow? The University of the Future. 2018. 36 p. URL: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_au/topics/government-and-public-sector/ey-university-of-the-future-2030.pdf (дата звернення: 25.07.2024).
4. Майбутнє університетів. Частина 1. Еволюція університетів: на порозі невідомого майбутнього. *SlideShare*. 2018. URL:

https://www.slideshare.net/UIFuture/ss-126507553?from_action=save (дата звернення: 22.07.2024).

5. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. *Wiley & Sons*. 2010. Vol. 1. 288 p.

6. Friday C. Are universities of the past still the future? *EY*. 2022. URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/education/are-universities-of-the-past-still-the-future (дата звернення: 25.07.2024).

7. Stanford University презентував модель вищої освіти майбутнього. *Mudra*. 2020. URL: <https://mudra.ua/ua/articles/stanford-university-prezentuvav-model-vishho-osvti-majbutnogo/> (дата звернення: 25.07.2024).

8. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 рр. *Міністерство освіти і науки України*. Київ, 2020. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf> (дата звернення: 25.07.2024).

9. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 рр. : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. Дата оновлення: 23.02.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n12> (дата звернення: 25.07.2024)

10. Стратегія людського розвитку : Указ Президента України від 02.06.2021 р. № 225/2021. Дата оновлення: 02.05.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#n11> (дата звернення: 22.07.2024)

11. Національна економічна стратегія на період до 2030 р. : Постановою КМУ від 03.03.2021 р. № 179. Дата оновлення: 04.05.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25> (дата звернення: 22.07.2024).

12. Деякі питання цифрової трансформації : Розпорядження КМУ від 17.02.2021 №365-р. Дата оновлення: 04.05.2023 р. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/365-2021-%D1%80#n14> (дата звернення: 22.07.2024).

13. Стратегічна піраміда розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 рр. *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Stratehichna.piramida-23.02.22.pdf> (дата звернення: 22.07.2024).

14. Юрчишена Л. В. Формування нової парадигми вищої освіти: драйвери та економічна модель університетів. *Економіка і організація управління*. 2021. №2 (42). С. 142-152. doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.14>.

15. Internationalisation Agenda for Higher Education. 2018. URL: <https://www.universiteitenvannederland.nl/files/publications/Internationalisering%20van%202018.pdf> (дата звернення: 20.07.2024).

16. Halloran L., Friday C. Can the Universities of Today Lead Learning for Tomorrow? The University of the Future. *EYGM Limited*. 2018.

17. Юрчишена Л. В. Визначення бізнес-моделі університету на основі синтезу підходів до бізнес-моделі підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 271-284. doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.25>.

References

1. Kremen, V. G., Lugovoi, V. I., Saukh, P. Yu., Drach, I. I., Slyusarenko, O. M., Nabok, M. V. ...& Chunk, Yu.A. (2023). Higher education of Ukraine in the conditions of martial law and post-war recovery: challenges and answers. *Natsionalna akademiia osvitykh nauk Ukrainy – National Academy of Educational Sciences of Ukraine*, 172 [in Ukrainian].
2. Saukh, P. Yu. (2020). Strategic vision of a new model of higher education: movement to create world-class universities. *Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy – Bulletin of the National Academy of*

Pedagogical Sciences of Ukraine, 2 (2), 1-6. doi: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-13-7> [in Ukrainian].

3. Halloran, L., Friday, C. (2018). Can the Universities of Today Lead Learning for Tomorrow? The University of the Future. 36 p. URL: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_au/topics/government-and-public-sector/ey-university-of-the-future-2030.pdf.

4. Maibutnie universytetiv. Chastyna 1. Evoliutsiia universytetiv: na porozi nevidomoho maibutnoho [The future of universities. Part 1. The evolution of universities: on the threshold of an unknown future]. (2018). *Ukrainskyi instytut maibutnoho – Ukrainian Institute of the Future. SlideShare*. URL: https://www.slideshare.net/UIFuture/ss-126507553?from_action=save [in Ukrainian].

5. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. *Wiley & Sons*. Vol. 1. 288 p.

6. Friday, C. (2022). Are universities of the past still the future? *EY*. URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/education/are-universities-of-the-past-still-the-future.

7. Stanford University presented the model of higher education of the future. (2020). *Mudra*. URL: <https://mudra.ua/ua/articles/stanford-university-prezentuvav-model-vishho-osvti-majbutnogo/> [in Ukrainian].

8. Stratehiia rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2021–2031 rr. [Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2021–2031]. (2020). *Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy*. Kyiv. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf> [in Ukrainian].

9. Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022–2032 [Stratehiia rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022–2032 rr.].

Rozporiadzhennia KMU [Order of the CMU]. 286-r. (2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n12> [in Ukrainian].

10. Stratehiia liudskoho rozvytku [Strategy of human development]. Ukaz Prezydenta Ukrainy [Decree of the President of Ukraine]. 225 (2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#n11> [in Ukrainian].

11. Natsionalna ekonomichna stratehiia na period do 2030 r. [National economic strategy for the period until 2030]. Postanova KMU [Resolution of the CMU]. 179 (2021) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25> [in Ukrainian].

12. Deiaki pytannia tsyfrovoy transformatsii [Some issues of digital transformation]. Rozporiadzhennia KMU [Decree of the CMU]. 365-p. (2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/365-2021-%D1%80#n14> [in Ukrainian].

13. Stratehichna piramida rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022–2032 rr. [Strategic pyramid of higher education development in Ukraine for 2022–2032]. *Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy*. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Stratehichna.piramida-23.02.22.pdf> [in Ukrainian].

14. Yurchyshena, L. V. (2021). Formation of a new paradigm of higher education: drivers and the economic model of universities *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, 2 (42), 142-152. doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.14> [in Ukrainian].

15. Internationalisation Agenda for Higher Education, 2018. URL: <https://www.universiteitenvannederland.nl/files/publications/Internationalisering%20sagenda%20van%202018.pdf>.

16. Halloran, L., Friday, C. (2018). Can the Universities of Today Lead Learning for Tomorrow? The University of the Future. *EYGM Limited*.

17. Yurchyshena, L. V. (2020). Defining the business model of the university based on a synthesis of approaches to the business model of the

enterprise. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, 4 (40), 271-284. doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.25> [in Ukrainian].