

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-75>

УДК 378.4:005.342:339.92

JEL classification: I25; H8

**АЖАЖА Марина**

Запорізький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3549-7718>

[azazmarina17@gmail.com](mailto:azazmarina17@gmail.com)

**НЕСТОРЕНКО Тетяна**

Сілезька академія, Польща

Бердянський державний педагогічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-8294-6235>

[tetyana.nestorenko@wst.pl](mailto:tetyana.nestorenko@wst.pl)

**ПЕЛІОВА Яна**

Економічний університет в Братиславі, Словаччина,

<https://orcid.org/0000-0002-0305-0906>

[jana.peliova@euba.sk](mailto:jana.peliova@euba.sk)

**КОЙНАШ Марина**

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

<https://orcid.org/0000-0002-7843-5595>

[m.timofeeva@ukr.net](mailto:m.timofeeva@ukr.net)

## ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ У КОНТЕКСТІ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ І СЛОВАЧЧИНИ

*У статті здійснено порівняльний аналіз моделей підприємницьких університетів України та Словаччини в контексті інтернаціоналізації вищої освіти. Обґрунтовано, що в сучасних умовах інтернаціоналізація виступає системоутворювальним чинником трансформації університету, сприяє підвищенню якості освіти, розвитку академічної мобільності, міжнародного партнерства, інноваційної діяльності та конкурентоспроможності закладів вищої освіти. Визначено, що українська модель підприємницького університету має переважно програмно-стратегічний характер і орієнтована на формування людського капіталу, створення інтелектуального продукту, розвиток інновацій та міжнародної співпраці. Водночас словацька модель тяжіє до системно-інституційного типу, в межах якого акцент зроблено на формуванні сприятливої інституційної архітектури, розширенні автономії, посиленні відповідальності, підвищенні якості управління та міжнародної відкритості. У статті виявлено спільні риси та відмінності розвитку підприємницьких університетів у двох країнах, охарактеризовано роль нормативно-правових і стратегічних документів у забезпеченні інтернаціоналізації вищої освіти, а також окреслено практичні можливості використання результатів дослідження для вдосконалення стратегій розвитку університетів. Доведено, що поєднання підприємницької моделі університету з інструментами інтернаціоналізації створює підґрунтя для модернізації систем вищої освіти України та Словаччини відповідно до сучасних європейських тенденцій.*

*Ключові слова: підприємницький університет; інтернаціоналізація вищої освіти; заклад вищої освіти; академічна мобільність; міжнародне партнерство; університетське управління; інноваційна діяльність; конкурентоспроможність.*

**AZHAZHA Maryna**

Zaporizhzhia National University, Ukraine

**NESTORENKO Tetyana**

Academy of Silesia, Poland;

Berdiansk State Pedagogical University, Ukraine

**PELIOVA Jana**

Bratislava University of Economics and Business, Slovakia

**KOINASH Maryna**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## COMPARATIVE ANALYSIS OF ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY MODELS IN THE CONTEXT OF THE INTERNATIONALISATION OF EDUCATION IN UKRAINE AND SLOVAKIA

*The article presents a comparative analysis of entrepreneurial university models in Ukraine and Slovakia within the context of the internationalisation of higher education. It is substantiated that, under current conditions of transformation in the European Higher Education Area, internationalisation has become not an auxiliary process but a system-forming factor in university development. It contributes to improving the quality of education, strengthening academic mobility, expanding international partnerships, fostering innovation, and increasing the competitiveness of higher education institutions. The study identifies that the Ukrainian model of the entrepreneurial university is predominantly programmatic and strategic, as it is focused on human capital development, the creation of intellectual products, innovation, and the practical results of international cooperation. In contrast, the Slovak model tends toward a systemic and institutional type, where emphasis is placed on building a favourable institutional architecture, expanding university autonomy, strengthening accountability, improving management quality, and ensuring international openness. The paper reveals both common and distinctive features of entrepreneurial university development in the two countries, characterises the role of legal and strategic documents in shaping internationalisation policies, and highlights the importance of integrating international instruments into university transformation processes. It is proved that the combination of the entrepreneurial university model with internationalisation mechanisms creates a solid foundation for the modernisation of higher education systems*

in Ukraine and Slovakia in line with contemporary European trends and challenges.

*Keywords: entrepreneurial university; internationalisation of higher education; higher education institution; academic mobility; international partnership; university governance; innovation activity; competitiveness*

Стаття надійшла до редакції / Received 08.04.2026

Прийнята до друку / Accepted 14.05.2026

Опубліковано / Published 28.05.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© АЖАЖА Марина, НЕСТОПЕНКО Тетяна, ПЕЛІОВА Яна,  
КОЙНАШ Марина

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах трансформації європейського простору вищої освіти ЗВО дедалі більше розглядається не лише як освітньо-наукова установа, а і як активний суб'єкт інноваційного розвитку, міжнародної співпраці, регіональної взаємодії та підприємницької активності. Особливого значення це набуває в умовах посилення глобальної конкуренції між закладами вищої освіти, зростання ролі академічної мобільності, трансферу знань, комерціалізації результатів досліджень і формування нових моделей університетського управління. У цьому контексті концепція підприємницького університету набуває особливої актуальності як така, що поєднує освітню, наукову, інноваційну та суспільно-економічну функції.

Актуальність проблеми зумовлена тим, що інтернаціоналізація сьогодні виступає не допоміжним, а системоутворювальним чинником модернізації вищої освіти. Саме через міжнародне партнерство, участь у спільних освітніх і наукових програмах, розвиток англomовного освітнього середовища, визнання кваліфікацій, академічну мобільність студентів і викладачів університети отримують можливість посилити власну конкурентоспроможність, інтегруватися у глобальний освітньо-науковий простір та ефективніше реагувати на виклики економіки знань. Для України і Словаччини ця проблематика є особливо важливою, оскільки в обох країнах інтернаціоналізація вищої освіти визначається як один із ключових напрямів її оновлення, але реалізується в різних інституційних, нормативних і стратегічних умовах.

Наукова проблема полягає в тому, що за наявності спільного європейського вектора розвитку вищої освіти моделі підприємницьких університетів в Україні та Словаччині формуються по-різному: відрізняються підходи до управління, механізми забезпечення інтернаціоналізації, способи взаємодії з ринком праці та бізнесом, інструменти розвитку інноваційної діяльності, а також рівень інтегрованості у міжнародне академічне середовище. Це потребує порівняльного аналізу, який дає змогу виявити спільні риси та відмінності розвитку підприємницьких університетів у двох країнах, визначити інституційні бар'єри та окреслити найбільш ефективні практики модернізації університетського сектору.

Зв'язок порушеної проблеми з важливими науковими та практичними завданнями полягає в необхідності подальшого теоретичного осмислення еволюції сучасного університету як інституції, що функціонує на перетині освіти, науки, інновацій і міжнародного співробітництва. Водночас практичне значення дослідження визначається можливістю використання його результатів для вдосконалення стратегій інтернаціоналізації закладів вищої освіти, розроблення сучасних моделей університетського управління, посилення участі університетів у міжнародних консорціумах і спільних програмах, розвитку механізмів академічної мобільності, трансферу знань, стартап-екосистем та взаємодії з регіональними і міжнародними стейкхолдерами. Таким чином, дослідження моделей підприємницьких університетів у контексті інтернаціоналізації освіти має вагоме значення як для розвитку наукових підходів до розуміння трансформації вищої освіти, так і для підвищення конкурентоспроможності національних освітніх систем у європейському та глобальному просторі.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика підприємницького університету та інтернаціоналізації вищої освіти останніми роками перебуває в центрі уваги як міжнародних організацій, так і науковців, що досліджують трансформацію сучасного університету. Вагомий внесок у формування сучасного бачення ролі університетів у Європі зроблено в «European Strategy for Universities», де університети визначено як осередки знань, інновацій, формування компетентностей і розв'язання суспільних викликів, а розвиток транснаціонального співробітництва, академічної мобільності та міжнародних партнерств розглядається як передумова підвищення якості й глобальної конкурентоспроможності вищої освіти [2].

У вітчизняному науковому дискурсі питання інтернаціоналізації вищої освіти висвітлено у працях М. Ажажі та А. Остенди, де обґрунтовано теоретичні засади інтернаціоналізації, її сутність, цілі та основні механізми реалізації в системі вищої освіти [14]. Також значний внесок у дослідження цієї проблематики зроблено М. Дебич, яка розглядає інтернаціоналізацію як багатовимірний процес інтеграції міжнародного, міжкультурного та глобального вимірів у цілі, функції й організацію вищої освіти; її праці важливі насамперед з позицій методології та аналізу міжнародного досвіду [15]. І. Мигович акцентує увагу на тому, що в педагогічній науці бракує цілісних компаративних досліджень інтернаціоналізації як чинника трансформації національних систем вищої освіти країн Східної Європи, зокрема України і Словаччини. Авторка наголошує,

що внутрішня інтернаціоналізація сприяє формуванню глобальних компетентностей, *soft skills* і конкурентоспроможності на ринку праці навіть без виїзду за кордон. С. Калашнікова концептуально наближає університет до ідеї підприємницького університету, що представлено як інституція, покликана забезпечувати розвиток людського потенціалу, суспільного прогресу, лідерства, інновацій та суспільних змін, стратегічного управління якістю, а також виступати каталізатором інноваційних процесів, інтеграції освіти, науки й інновацій та підвищення конкурентоспроможності держави [19].

Дослідження концепції підприємницького університету як перспективної моделі трансформації вищої освіти запропоновано, зокрема, у праці М. Салун, А. І. Луцького, М. І. Луцького та інших дослідників [10], де концептуалізовано ключові атрибути такої моделі: високий ступінь адаптивності до зовнішніх запитів, стратегічну орієнтацію на інновації та комерціалізацію інтелектуального капіталу. Автори обґрунтовують необхідність диверсифікації фінансових потоків і розвитку підприємницької культури серед студентства як відповідь на імперативи економіки знань.

У сучасному міжнародному науковому дискурсі концепт підприємницького університету дедалі частіше осмислюється не лише як модель комерціалізації знань чи взаємодії з бізнесом, а як ширший наратив інституційних змін у закладах вищої освіти. Зокрема, Н. Garomssa [17] доводить, що підприємницький університет відображає тривалий, контекстно залежний і дискусійний процес трансформації університету, який охоплює стратегію, управління, освітню та дослідницьку діяльність, а також зовнішню взаємодію. Такий підхід є важливим для розуміння того, що формування підприємницького університету в різних країнах відбувається неоднаково і залежить від специфіки національного освітнього та інституційного середовища.

Словацькі науковці Т. Kascak і А. Pilikova, досліджують концепт підприємницького університету на прикладі Comenius University in Bratislava [19]. Вони систематизують теоретико-методологічні підходи до розуміння підприємницького університету та аналізують можливості їх практичного впровадження у словацькому університетському середовищі; підкреслюють, що підприємницький дух у Словаччині має впроваджуватися через архітектурні зміни в управлінні, що дозволяють закладу бути фінансово стійким та суспільно релевантним, не втрачаючи при цьому своєї освітньої місії; доводять, що успіх трансформації залежить не стільки від появи окремих стартапів, скільки від здатності університету модернізувати свою внутрішню структуру – від посилення стратегічного менеджменту до розширення партнерств із зовнішніми стейкхолдерами.

Важливим елементом словацької траєкторії трансформації вищої освіти є розбудова мережевих інституційних платформ, що забезпечують системну міжнародну відкритість закладів. Дослідники Gura R., Rošteková Н. [4] представляють аналіз інституційного кейсу інтернаціоналізації крізь призму діяльності Словацько-французького університетського інституту (Slovensko-francúzskeho univerziténeho inštitútu). Автори демонструють, як у словацькому середовищі класична інтернаціоналізація трансформується у стратегічне міжнародне партнерство між Словацькою та Французькою Республіками. Це дослідження підтверджує висновок про те, що підприємницький потенціал університетів Словаччини реалізується насамперед через архітектуру зовнішньої співпраці. У такій моделі пріоритетом виступає не миттєва комерційна вигода від наукових розробок, а створення стійких структурних можливостей для мобільності талантів та інтеграції національних ЗВО у глобальний освітній простір. Фокусуючись на мовному, культурному та інституційному вимірах франко-словацького академічного партнерства, дослідники розглядають його як потужний чинник модернізації університетського середовища. Кейс є методологічно цінним, оскільки розкриває інтернаціоналізацію як практичний інструмент посилення міжнародної відкритості та розвитку міжуніверситетської кооптації. Водночас варто зауважити, що висновки авторів базуються переважно на одному, хоча й репрезентативному, інституційному кейсі, що залишає простір для подальших порівняльних досліджень ефективності подібних структур у масштабах усієї країни.

Окрему групу наукових розробок становлять дослідження, інтегровані в українсько-словацький та ширший міжнародний академічний дискурс. Зокрема, у працях Т. Несторенко, О. Несторенка та Я. Пеліової [8] концептуалізовано унікальний досвід України щодо функціонування переміщених університетів, що дозволяє інтерпретувати інституційну стійкість як критичну характеристику вищої освіти в умовах системних криз. Доповненням до цієї тематики є розвідки М. Ажажі, Т. Несторенко та Я. Пеліової [1], присвячені аналізу глобальної студентської міграції. Дослідники розглядають міграційні процеси як невід'ємний складник інтернаціоналізації, що безпосередньо впливає на міжнародну привабливість та адаптивність університетів України та Словаччини у міжнародному освітньому просторі.

Отже, аналіз останніх досліджень і публікацій дає підстави стверджувати, що українські науковці більшою мірою акцентують увагу на інтернаціоналізації як чиннику модернізації вищої освіти, інтеграції до європейського простору та підвищення якості освітньої діяльності, тоді як словацькі дослідники частіше розглядають її у зв'язку з інституційною конкурентоспроможністю, адаптацією університетів до глобального освітнього середовища та розвитком підприємницького потенціалу університету. Разом із тим порівняльних праць, у яких моделі підприємницьких університетів України і Словаччини аналізуються комплексно саме в контексті інтернаціоналізації, поки недостатньо, що й зумовлює доцільність подальшого дослідження виявлення спільних рис і відмінностей відповідних моделей, а також визначення можливостей адаптації європейських практик у національних системах вищої освіти.

## **ВИДЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Попри значну увагу науковців до проблем інтернаціоналізації вищої освіти та розвитку підприємницьких університетів, у сучасному науковому дискурсі залишаються недостатньо розробленими окремі аспекти цієї проблематики. Передусім бракує комплексних порівняльних досліджень, у яких моделі підприємницьких університетів України і Словаччини розглядалися б саме крізь призму інтернаціоналізації як системоутворювального чинника трансформації вищої освіти. У наявних працях переважає або аналіз інтернаціоналізації як самостійного процесу модернізації освітніх систем, або дослідження підприємницького університету як форми інноваційного та управлінського розвитку закладу вищої освіти. Водночас взаємозв'язок між підприємницькою моделлю університету та механізмами інтернаціоналізації, зокрема академічною мобільністю, міжнародними партнерствами, участю в спільних освітніх і наукових програмах, розвитком англomовного освітнього середовища, трансфером знань і формуванням міжнародної конкурентоспроможності, залишається висвітленим фрагментарно.

Недостатньо з'ясованими залишаються також питання типологізації моделей підприємницьких університетів у різних національних контекстах, виявлення спільних і відмінних рис їх розвитку в Україні та Словаччині, а також визначення інституційних бар'єрів і можливостей адаптації успішних європейських практик до національних систем вищої освіти. Потребує подальшого наукового осмислення і те, якою мірою нормативно-правові та стратегічні документи обох країн формують підґрунтя для становлення підприємницького університету як відкритої, інноваційної та міжнародно інтегрованої інституції. Саме необхідність заповнення зазначених наукових прогалів і зумовлює спрямованість цієї статті.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є здійснення порівняльного аналізу моделей підприємницьких університетів України та Словаччини в контексті інтернаціоналізації вищої освіти, виявлення їхніх спільних рис і відмінностей, визначення ролі інтернаціоналізації як чинника трансформації сучасного університету

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

У сучасних умовах трансформації європейського простору вищої освіти особливої актуальності набуває переосмислення ролі університету не лише як освітньо-наукової установи, а і як суб'єкта інноваційного розвитку, регіональної взаємодії, підприємницької активності та міжнародної кооперації. У документах ОЕСД та Європейської Комісії підприємницький університет розглядається як інституція, що реагує на соціально-економічні потреби суспільства, сприяє працевлаштуванню випускників, соціальній мобільності, економічному зростанню, локальному розвитку, створенню нових підприємств та інновацій [9]. Водночас у межах підходу HEInnovate наголошується, що інтернаціоналізація є не зовнішнім доповненням, а органічною складовою підприємницького університету, оскільки вона інтегрує міжнародний вимір в освіту, дослідження та обмін знаннями і безпосередньо пов'язана з підприємницькою природою сучасного закладу вищої освіти. HEInnovate допомагає університетам стати більш підприємливими, інноваційними та готовими до майбутнього, оцінити своє поточне становище, розробити плани дій та отримати доступ до практичних ресурсів для втілення ідей у життя. [2].

Актуальність теми посилюється тим, що на рівні Європейського Союзу університети визначаються як ключові інституції формування знань, навичок, інновацій та розв'язання суспільних викликів, а поглиблення транснаціональної співпраці, мобільності, залучення і утримання талантів розглядається як необхідна умова підвищення глобальної конкурентоспроможності європейської вищої освіти. Саме тому аналіз моделей підприємницьких університетів уже не може обмежуватися внутрішньо-організаційними характеристиками, а має включати міжнародні партнерства, участь у спільних програмах, розвиток англomовного освітнього середовища, академічну мобільність, інституційні механізми визнання кваліфікацій та інтеграцію до міжнародних науково-освітніх мереж.

Для України ця проблематика має стратегічний характер. У Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки інтернаціоналізацію визначено окремою стратегічною ціллю, що передбачає забезпечення порівнюваності та визнання українських кваліфікацій у Європі та світі, впровадження кращого іноземного освітнього досвіду, зростання кількості іноземних студентів, формування міжкультурних компетентностей випускників, а також розширення міжнародної освітньо-наукової співпраці. Згідно Стратегії «інтернаціоналізація передбачає поширення діяльності закладів вищої освіти за кордоном, узгодження її з міжнародними процесами реформування вищої освіти і науки та інтегрування кращого міжнародного досвіду та цінностей в освітній процес, наукові дослідження і системи управління, відіграє ключову роль у підвищенні якості вищої освіти» [23]. Очікуваними результатами Стратегії у частині інтернаціоналізації є відкритість системи вищої освіти України, впровадження кращого світового досвіду, розвиток мультикультурних компетентностей здобувачів, підвищення привабливості українських ЗВО для іноземних студентів та посилення міжнародної наукової співпраці. Одночасно стратегія орієнтує заклади вищої освіти на формування людського капіталу, створення інтелектуальних та інноваційних продуктів та послуг, що

безпосередньо зближує український університетський сектор із логікою підприємницької університетської моделі.

Нормативно-правову основу інтернаціоналізації вищої освіти України становлять Закон України «Про вищу освіту» [17], Закон України «Про освіту» [18], Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки [23], Порядок реалізації права на академічну мобільність [22], нормативні акти щодо визнання в Україні іноземних документів про освіту [16], а також Національна рамка кваліфікацій [21]. У сукупності ці документи регулюють міжнародне співробітництво закладів вищої освіти, академічну мобільність, визнання результатів навчання і кваліфікацій, а також стратегічні напрями інтеграції української вищої освіти до європейського та світового освітнього простору.

Аналіз нормативно-правових і стратегічних документів України підтверджує, що національна модель розвитку вищої освіти орієнтується на формування *програмно-стратегічного типу підприємницького університету*, в межах якого поєднуються інституційна автономія, інноваційна спрямованість, суспільно-економічна релевантність і міжнародна відкритість. На відміну від моделі, що обмежується лише створенням загальних умов модернізації, український підхід більш чітко пов'язує діяльність закладів вищої освіти зі створенням інтелектуальної та інноваційної продукції, розвитком людського капіталу, інтеграцією до європейського освітнього простору та підвищенням глобальної конкурентоспроможності. У цьому контексті інтернаціоналізація виступає не периферійним напрямом, а системоутворювальним чинником трансформації університету, що забезпечує розширення академічної мобільності, міжнародної співпраці, визнання кваліфікацій і впровадження кращих світових освітніх та наукових практик.

Для Словаччини відповідна проблематика також є однією з пріоритетних. Стратегія інтернаціоналізації вищої освіти до 2030 року визначає завдання підвищення якості вищої освіти через інтернаціоналізацію, розширення доступу до міжнародного досвіду під час навчання та модернізацію системи вищої освіти в умовах глобальної конкуренції [10]. Згідно Стратегії «інтернаціоналізація закладів вищої освіти є наскрізним інструментом, що може суттєво сприяти реалізації цих візій в усіх визначених аспектах. Модернізація освіти тісно пов'язана з глобальним розвитком у відповідних галузях знань, а також із системою управління вищою освітою, і водночас тісно пов'язана з використанням новітніх технологій у процесі навчання та викладання. При цьому інтернаціоналізація може сприяти ранньому виявленню актуальних тенденцій, які необхідно впроваджувати в освітній процес, щоб словацькі заклади вищої освіти могли витримувати глобальну конкуренцію» [11]. Стратегія орієнтована на мінімізацію бар'єрів для академічної мобільності, розширення англомовних програм та активізацію маркетингових зусиль із залучення іноземних абітурієнтів. Такий підхід підтверджує трансформацію словацьких закладів вищої освіти у напрямі моделі підприємницького університету, де інтернаціоналізація виступає не просто формою академічного обміну, а стратегічним інструментом зміцнення конкурентоспроможності та інституційної сталості на глобальному ринку освітніх послуг.

Водночас у матеріалах OECD щодо словацької системи вищої освіти підкреслюється наявність системних викликів, які обмежують її здатність підтримувати економічне зростання та суспільний добробут; зокрема, зазначається, що 17 % словацьких студентів здобувають вищу освіту за кордоном, що суттєво перевищує середній показник OECD, а також фіксуються проблеми стратегічного управління, чутливості до потреб ринку праці та інноваційної гнучкості університетів [13].

У контексті проекту «Удосконалення системи вищої освіти Словацької Республіки» інтернаціоналізацію доцільно розглядати не як сукупність окремих кількісних показників, а як похідний результат інституційних трансформацій. Оскільки документ зосереджений на реформуванні системи врядування та механізмів фінансування, стратегічним пріоритетом стає розбудова аналітичної спроможності органів влади. Це, своєю чергою, закладає підґрунтя для формування доказової політики (evidence-based policy) та створення стійкої бази для моніторингу подальших реформ у сфері вищої освіти [6].

Документ «Vzdelané Slovensko 2035» є рамковою національною програмою розвитку освіти, яка задає загальну логіку модернізації системи [6]. Для дослідження підприємницьких університетів він важливий тим, що фіксує системні орієнтири: автономію та відповідальність, міжсекторальну співпрацю, орієнтацію на ринок праці та суспільні інновації, якість управління, розвиток людського потенціалу та міжнародно з'єднані індикатори результативності. Саме ці елементи в сучасній європейській логіці наближають університет до підприємницької моделі, навіть якщо сам термін у документі прямо не використовується. Для підприємницького університету, за рамкою HEInnovate, ключовими є інституційна спроможність, інноваційність, зовнішня взаємодія та створення суспільної та економічної цінності. У «Vzdelané Slovensko 2035» цьому відповідають положення про автономію і відповідальність, а також про міжсекторальну співпрацю в дусі принципу «четверної спіралі». Окремо зафіксовано, що освітня система має сприяти процвітанню країни через розвиток навичок для ринку праці та суспільних інновацій. Для нашого дослідження це важливий доказ того, що словацьке стратегічне бачення не зводить університет лише до класичної навчально-наукової функції, а розглядає його як учасника ширшої інноваційної екосистеми.

У «Vzdelané Slovensko 2035» інтернаціоналізація не представлена як окремий розділ, але її логіка присутня через показники та через зв'язок із *Strategia internacionalizácie vysokého školstva do roku 2030*. На рівні національної програми до показників включено: частку студентів, які навчаються за кордоном, частку

тих, хто після навчання за кордоном повертається до Словаччини, частку іноземних студентів і докторантів, участь працівників освіти в мобільності та програмах типу Erasmus+, а також участь іноземних викладачів у вищій освіті. Це означає, що інтернаціоналізація в словацькій моделі розглядається не як символічна «відкритість», а як вимірюваний інструмент модернізації системи.

Аналіз нормативних документів дає підстави стверджувати, що словацька модель трансформації вищої освіти тяжіє до *системно-інституційного типу підприємницького університету*. Її фундаментальна особливість полягає у відмові від прямої декларативної риторики щодо комерціалізації або стартапи на користь створення сприятливої інституційної архітектури. Підприємницький потенціал закладається не через зовнішні атрибути, а через структурні перетворення: автономне управління; запровадження персональної та інституційної відповідальності за результати; зовнішню орієнтацію на суспільно-економічні запити; моніторинг результатів; людиноцентричність та міжнародну відкритість. Таким чином, інтернаціоналізація та зовнішня співпраця стають природним наслідком нової системної логіки, а не просто формальним показником.

Для виявлення спільних і відмінних рис розвитку підприємницьких університетів у контексті інтернаціоналізації освіти доцільно здійснити порівняльний аналіз України та Словаччини. Такий підхід дає змогу простежити особливості формування моделей підприємницького університету в обох країнах, визначити роль інтернаціоналізації у модернізації вищої освіти, а також з'ясувати, яким чином міжнародна відкритість, академічна мобільність, інституційна автономія та взаємодія із соціально-економічним середовищем впливають на трансформацію університетського сектору. З цією метою в таблиці 1 узагальнено ключові параметри порівняння моделей підприємницьких університетів України і Словаччини.

Таблиця 1

### Порівняльний аналіз моделей підприємницьких університетів у контексті інтернаціоналізації освіти України і Словаччини

Критерій порівняння	Україна	Словаччина
Загальний тип моделі підприємницького університету	<b>Програмно-стратегічна модель:</b> університет розглядається як суб'єкт формування людського капіталу, створення інтелектуального продукту, інновацій та взаємодії з економікою	<b>Системно-інституційна модель:</b> акцент робиться не на прямій риториці комерціалізації, а на створенні інституційних умов для конкурентоспроможності, відповідальності, якості та міжнародної відкритості
Роль інтернаціоналізації	Інтернаціоналізація прямо визначена як одна зі стратегічних цілей розвитку вищої освіти; вона пов'язана з відкритістю системи, міжнародною співпрацею, залученням іноземних студентів і спільними дослідженнями	Інтернаціоналізація розглядається як наскрізний інструмент підвищення якості, модернізації освіти, розширення міжнародного досвіду студентів і посилення глобальної конкурентоспроможності
Управлінська логіка	Посадження автономії ЗВО з державною політикою, орієнтація на результативність, якість, добросесність і суспільну відповідальність	Автономія, інституційна відповідальність, моніторинг результатів, розвиток управлінської спроможності та узгодження з європейськими освітніми цілями
Зв'язок із ринком праці та економікою	Нормативні документи прямо пов'язують вищу освіту зі створенням інтелектуальної та інноваційної продукції, впровадженням її у реальний сектор економіки та розвитком людського капіталу	Документальна рамка наголошує на розвитку навичок для ринку праці, інноваційності, підприємливості, розв'язанні проблем і суспільній корисності освіти
Форма прояву підприємницького потенціалу	Через більш явну орієнтацію на інновації, конкурентоспроможність, міжнародну співпрацю, мобільність, визнання кваліфікацій і практичну віддачу від діяльності університету	Через структурні перетворення системи: інституційну архітектуру, міжнародні індикатори, міжсекторальну співпрацю, якісні програми та умови для інтеграції у глобальний простір
Академічна мобільність	Є окремий урядовий порядок реалізації права на академічну мобільність; мобільність виступає одним із практичних механізмів інтернаціоналізації	Стратегія 2030 прямо ставить за мету розширення міжнародного досвіду під час навчання, зменшення бар'єрів мобільності та підвищення участі студентів і працівників у міжнародних обмінах
Мовна та програмна відкритість	Акцент переважно на інтеграції в європейський освітній простір, визнанні результатів навчання, спільних дослідженнях і міжнародному співробітництві	Прямо передбачено розвиток якісних освітніх (міждисциплінарних) програм іноземними мовами, у тому числі спільних програм із закордонними університетами
Міжнародні індикатори результативності	У стратегічних документах фіксується орієнтація на міжнародну конкурентоспроможність, відкритість і якість, але індикаторна деталізація інтернаціоналізації менш розгорнута	У програмі розвитку освіти прямо фігурують показники, пов'язані з навчанням студентів за кордоном, поверненням випускників, часткою іноземних студентів, докторантів і викладачів
Сильна сторона моделі	Чіткіша прив'язка університету до інноваційної економіки, людського капіталу, міжнародної співпраці та практичної результативності	Послідовне формування інституційних умов для модернізації, інтернаціоналізації та конкурентоспроможності без надмірної декларативності
Потенційне обмеження моделі	Значна частина цілей сформульована стратегічно та потребує сталої інституційної реалізації та ресурсного забезпечення	Підприємницький вимір часто імпліцитний: він формується з системної логіки реформ, але рідше називається безпосередньо

Отже, українська модель є більш програмно-цільовою та функціонально конкретизованою, оскільки прямо пов'язує університет із інноваційною продукцією, людським капіталом і міжнародною співпрацею, тоді як словацька модель є більш системно-інституційною, бо робить акцент на створенні умов для якості, автономії, відповідальності та міжнародної конкурентоспроможності. В обох випадках інтернаціоналізація виступає ключовим чинником трансформації університету, але в Україні вона частіше фіксується як окрема стратегічна мета, а у Словаччині – як наскрізний інструмент модернізації системи.

У такому контексті наукова проблема полягає в тому, що, попри наявність спільного європейського вектора розвитку вищої освіти, моделі підприємницьких університетів в Україні та Словаччині формуються в різних інституційних, економічних і політико-управлінських умовах, що зумовлює відмінності у механізмах інтернаціоналізації, способах взаємодії з бізнесом, інструментах комерціалізації знань, формах участі в міжнародних академічних мережах та практиках розвитку підприємницьких компетентностей. Це актуалізує потребу у порівняльному аналізі, що дасть змогу виявити спільні риси, структурні відмінності, інституційні бар'єри та перспективні інструменти адаптації європейських практик в обох країнах. Такий висновок є аналітичним узагальненням на основі стратегічних документів України, Словаччини та рамки HEInnovate.

Практичне значення дослідження зумовлене тим, що результати порівняльного аналізу можуть бути використані для: удосконалення стратегій інтернаціоналізації закладів вищої освіти; розроблення моделей університетського управління, зорієнтованих на інновації та міжнародну відкритість; посилення участі університетів у міжнародних консорціумах, спільних освітніх програмах і дослідницьких проектах; формування ефективних механізмів трансферу знань, розвитку стартап-екосистем та взаємодії з регіональними стейкхолдерами. Отже, порівняльний аналіз моделей підприємницьких університетів України і Словаччини у контексті інтернаціоналізації освіти безпосередньо пов'язаний із важливими науковими завданнями осмислення сучасної еволюції університету та з практичними завданнями підвищення конкурентоспроможності національних систем вищої освіти в європейському та глобальному просторі.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасних умовах заклади вищої освіти України та Словаччини еволюціонують від класичних навчально-наукових установ до моделей підприємницьких університетів, які виступають активними суб'єктами інноваційного та суспільно-економічного розвитку. Визначено, що інтернаціоналізація є не допоміжним процесом, а ключовим чинником модернізації та підвищення конкурентоспроможності університетів в обох країнах, забезпечуючи їх інтеграцію у глобальний освітньо-науковий простір. Українська модель ідентифікована як програмно-стратегічна, де основний акцент робиться на чіткій орієнтації на формування людського капіталу, створення інтелектуальних продуктів та практичну результативність через міжнародну співпрацю. Словацька модель тяжіє до системно-інституційного типу, де розвиток підприємницького потенціалу реалізується через структурні перетворення, автономію, посилення управлінської відповідальності та створення сприятливої інституційної архітектури для міжнародної відкритості.

В Україні інтернаціоналізація переважно фіксується як окрема стратегічна ціль розвитку вищої освіти, тоді як у Словаччині вона розглядається як наскрізний інструмент для підвищення якості та глобальної конкурентоспроможності системи. Досвід України у функціонуванні переміщених університетів підтверджує, що інституційна стійкість є критичною характеристикою вищої освіти в умовах кризи, що вимагає гнучких моделей управління, властивих підприємницьким університетам.

Перспективою подальших розвідок у даному напрямі є проведення поглиблених порівняльних досліджень на рівні конкретних університетів України та Словаччини для оцінки ефективності впровадження інструментів HEInnovate та їх впливу на розвиток стартап-екосистем; подальше вивчення нормативно-правових та ресурсних обмежень, що стримують комерціалізацію знань та розвиток академічного підприємництва в умовах післявоєнного відновлення України; розроблення уніфікованої системи міжнародно зіставних індикаторів для оцінки результативності моделей підприємницьких університетів в обох країнах; дослідження впливу цифровізації та новітніх технологій на трансформацію методів викладання та розширення можливостей «внутрішньої інтернаціоналізації» без фізичної мобільності.

### Література

1. Azhazha, M., Nestorenko, T., & Peliova, J. (2020). Trends of international student migration. Management and administration in the field of services: selected examples. The Academy of Management and Administration in Opole, 126–137. URL : <https://cutt.ly/KMxYxBf>
2. European Commission. *European Strategy for Universities*. 2022. URL: <https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-01/communication-european-strategy-for-universities-graphic-version.pdf>
3. Garomssa, H. (2024). The entrepreneurial university concept as a narrative of change in HEIs. *Studies in Higher Education*, 50 (2), 365–386. <https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2338884>
4. Gura, R., & Rošteková, H. M. (2022). Internacionalizácia vysokoškolského vzdelávania s Francúzskou

republikou – 10. výročie založenia Slovensko-francúzskeho univerzitného inštitútu. *Politické Vedy*, 25 (3), 227-234. <https://doi.org/10.24040/politickevedy.2022.25.3.227-234>

5. HEInnovate: Shaping the future of higher education together. URL: <https://www.heinnovate.eu/en>
6. Institute for Strategy and Analysis (ISA) *Improving the higher education system in the Slovak Republic*. [online] Bratislava: Government Office of the Slovak Republic. 2023. URL: [https://isa.gov.sk/wp-content/uploads/2023/08/7807\\_improving-the-higher-education-system-in-the-slovak-republic.pdf](https://isa.gov.sk/wp-content/uploads/2023/08/7807_improving-the-higher-education-system-in-the-slovak-republic.pdf)
7. Kascak, T., & Pilkova, A. (2014). Entrepreneurial university concept at the Comenius University in Bratislava. *Comenius Management Review*, 8 (1), 25-37. URL: [https://www.fm.uniba.sk/fileadmin/fm/Veda/Archive\\_CMR/vol8\\_2014\\_no1\\_3\\_kascak\\_pilkova.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.fm.uniba.sk/fileadmin/fm/Veda/Archive_CMR/vol8_2014_no1_3_kascak_pilkova.pdf?utm_source=chatgpt.com)
8. Nestorenko, T., Nestorenko, O., & Peliova, J. (2017). Displaced and Fake Universities – Experience of Ukraine // *Economic, Political and Legal Issues of International Relations 2017*: [monograph]. Vydavateľstvo EKONÓM, 265–271. URL: [https://www.researchgate.net/publication/353757065\\_displaced\\_and\\_fake\\_universities\\_-\\_experience\\_of\\_ukraine](https://www.researchgate.net/publication/353757065_displaced_and_fake_universities_-_experience_of_ukraine)
9. OECD. *Advancing the entrepreneurial university: Lessons learned from 13 HEInnovate country reviews*. 2022. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/07/advancing-the-entrepreneurial-university\\_fe701969/d0ef651f-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/07/advancing-the-entrepreneurial-university_fe701969/d0ef651f-en.pdf)
10. Salun, M. et al. (2020). The prerequisites for entrepreneurial universities formation in Ukraine. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24 (08). URL: [https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23778/1/Salun%2C\\_Zaslavska\\_The\\_prerequisites\\_for\\_entrepreneurial\\_universities\\_formation\\_in\\_Ukraine\\_.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23778/1/Salun%2C_Zaslavska_The_prerequisites_for_entrepreneurial_universities_formation_in_Ukraine_.pdf?utm_source=chatgpt.com)
11. *Stratégia internacionalizácie vysokého školstva do roku 2030*. Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej Republiky 2021. URL: [https://www.minedu.sk/data/att/d85/21456\\_fa2fbd.pdf](https://www.minedu.sk/data/att/d85/21456_fa2fbd.pdf)
12. Nestorenko, T., Ostenda, A., Kravchuk, A., & Nestorenko, O. (2022). Entrepreneurship and universities: a place of academic business incubators. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 1, 63-71. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-7>
13. Z výsledkov prieskumu projektu „To dá rozum“ sa napr. v porovnaní so zisteniami od študentov v ČR aktuálne v rámci štúdia na vysokej škole málo používa angličtina (<https://analyza.todarozum.sk/docs/342396001tt1a/>). Rovnako z uvedeného prieskumu vyplýva aj neistota študentov vôbec komunikovať v cudzom jazyku, čo je aj prekážkou pre absolvovanie mobility (až 17 % identifikovalo túto prekážku v rámci otázky 23 v dotazníku pre slovenských študentov študujúcich na Slovensku – [www.analyza.todarozum.sk](http://www.analyza.todarozum.sk))
14. Ажажа, М., & Остенда, А. (2022). Теоретичні засади інтернаціоналізації вищої освіти. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету*. Серія: Педагогічні науки: зб. наук. пр, 2, 11-27. URL: <https://pedagogy.bdpu.org.ua/2022/10/24/%d0%b2%d0%b8%d0%bf%d1%83%d1%81%d0%ba-2-2022/>.
15. Дебич, М.А. (2019). *Теоретичні засади інтернаціоналізації вищої освіти: міжнародний досвід*: монографія. ПП Лисенко. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Debych\\_M\\_2-12-2019\\_monogr\\_disert.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Debych_M_2-12-2019_monogr_disert.pdf?utm_source=chatgpt.com)
16. Деякі питання визнання в Україні іноземних документів про освіту. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0614-15#Text>
17. Закон України «Про вищу освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
18. Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
19. Калашнікова, С. (2016). *Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти*: навчальний посібник. ДП «НВЦ «Пріоритети». URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/rozvitok\\_lidersk\\_potencialu\\_Universitets\\_Kalashnikova.S\\_2016\\_46c.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/rozvitok_lidersk_potencialu_Universitets_Kalashnikova.S_2016_46c.pdf)
20. Мигович, І.В. (2020). Процес інтернаціоналізації та його вплив на трансформацію національних систем вищої освіти країн Східної Європи кінця ХХ – початку ХХІ століття : монографія. ТОВ „ФОКСПРИНТ“. URL: [https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/6370/Migovich.pdf?isAllowed=y&sequence=1&utm\\_source=chatgpt.com](https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/6370/Migovich.pdf?isAllowed=y&sequence=1&utm_source=chatgpt.com)
21. Національна рамка кваліфікацій. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text>
22. Порядок реалізації права на академічну мобільність. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2015-%D0%BF#Text>
23. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>

## References

1. Azhazha, M., Nestorenko, T., & Peliova, J. (2020). Trends of international student migration. Management and administration in the field of services: selected examples. The Academy of Management and Administration in Opole, 126–137. URL: <https://cutt.ly/KMxYxBf>
2. European Commission. *European Strategy for Universities*. 2022. URL: <https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-01/communication-european-strategy-for-universities-graphic-version.pdf>

3. Garomssa, H. (2024). The entrepreneurial university concept as a narrative of change in HEIs. *Studies in Higher Education*, 50 (2), 365–386. <https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2338884>
4. Gura, R., & Rošteková, H. M. (2022). Internacionalizácia vysokoškolského vzdelávania s Francúzskou republikou –10. výročie založenia Slovensko-francúzskeho univerzitného inštitútu. *Politické Vedy*, 25 (3), 227-234. <https://doi.org/10.24040/politickevedy.2022.25.3.227-234>
5. HEInnovate: Shaping the future of higher education together. URL: <https://www.heinnovate.eu/en>
6. Institute for Strategy and Analysis (ISA) *Improving the higher education system in the Slovak Republic*. [online] Bratislava: Government Office of the Slovak Republic. 2023. URL: [https://isa.gov.sk/wp-content/uploads/2023/08/7807\\_improving-the-higher-education-system-in-the-slovak-republic.pdf](https://isa.gov.sk/wp-content/uploads/2023/08/7807_improving-the-higher-education-system-in-the-slovak-republic.pdf)
7. Kascak, T., & Pilikova, A. (2014). Entrepreneurial university concept at the Comenius University in Bratislava. *Comenius Management Review*, 8 (1), 25-37. URL: [https://www.fm.uniba.sk/fileadmin/fm/Veda/Archive\\_CMR/vol8\\_2014\\_no1\\_3\\_kascak\\_pilkova.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.fm.uniba.sk/fileadmin/fm/Veda/Archive_CMR/vol8_2014_no1_3_kascak_pilkova.pdf?utm_source=chatgpt.com)
8. Nestorenko, T., Nestorenko, O., & Peliova, J. (2017). Displaced and Fake Universities – Experience of Ukraine // Economic, Political and Legal Issues of International Relations 2017: [monograph]. Vydavateľstvo EKONÓM, 265–271. URL: [https://www.researchgate.net/publication/353757065\\_displaced\\_and\\_fake\\_universities\\_-\\_experience\\_of\\_ukraine](https://www.researchgate.net/publication/353757065_displaced_and_fake_universities_-_experience_of_ukraine)
9. OECD. *Advancing the entrepreneurial university: Lessons learned from 13 HEInnovate country reviews*. 2022. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/07/advancing-the-entrepreneurial-university\\_fe701969/d0ef651f-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/07/advancing-the-entrepreneurial-university_fe701969/d0ef651f-en.pdf)
10. Salun, M. et al. (2020). The prerequisites for entrepreneurial universities formation in Ukraine. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24 (08). URL: [https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23778/1/Salun%2C\\_Zaslavska\\_The\\_prerequisites\\_for\\_entpreneurial\\_universities\\_formatio\\_n\\_in\\_Ukraine\\_.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23778/1/Salun%2C_Zaslavska_The_prerequisites_for_entpreneurial_universities_formatio_n_in_Ukraine_.pdf?utm_source=chatgpt.com)
11. *Stratégia internacionalizácie vysokého školstva do roku 2030*. Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej Republiky 2021. URL: <https://www.minedu.sk/data/att/d85/21456.fa2fbd.pdf>
12. Nestorenko, T., Ostenda, A., Kravchik, A., & Nestorenko, O. (2022). Entrepreneurship and universities: a place of academic business incubators. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 1, 63-71. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-7>
13. Z výsledkov prieskumu projektu „To dá rozum“ sa napr. v porovnaní so zisteniami od študentov v ČR aktuálne v rámci štúdií na vysokej škole málo používa angličtina (<https://analiza.todarozum.sk/docs/342396001tt1a/>). Rovnako z uvedeného prieskumu vyplýva aj neistota študentov vôbec komunikovať v cudzom jazyku, čo je aj prekážkou pre absolvovanie mobility (až 17 % identifikovalo túto prekážku v rámci otázky 23 v dotazníku pre slovenských študentov študujúcich na Slovensku – [www.analyza.todarozum.sk](http://www.analyza.todarozum.sk))
14. Azhazha, M., & Ostendaa, A. (2022). Theoretical foundations of internationalization of higher education. *Scientific notes of Berdyansk State Pedagogical University. Series: Pedagogical sciences: collection of scientific works*, 2, 11-27. URL: <https://pedagogy.bdpu.org.ua/2022/10/24/%d0%b2%d0%b8%d0%bf%d1%83%d1%81%d0%ba-2-2022/>.
15. Debych, M.A. (2019). *Theoretical foundations of internationalization of higher education: international experience*: monograph. PP Lysenko. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Debych\\_M\\_2-12-2019\\_monogr\\_disert.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Debych_M_2-12-2019_monogr_disert.pdf?utm_source=chatgpt.com)
16. Some issues of recognition of foreign educational documents in Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0614-15#Text>
17. Law of Ukraine “On Higher Education”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
18. Law of Ukraine “On Education”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
19. Kalashnikova, S. (2016). *Development of leadership potential of a modern university: foundations and tools*: a textbook. SE “NVC “Priority”. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/rozvitok\\_lidersk\\_potencialu\\_Universitetes\\_Kalashnikova.S\\_2016\\_46c.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/rozvitok_lidersk_potencialu_Universitetes_Kalashnikova.S_2016_46c.pdf)
20. Mygovich, I.V. (2020). *The process of internationalization and its impact on the transformation of national higher education systems of Eastern European countries in the late 20th – early 21st centuries*: monograph. LLC "FOXPRINT". URL: [https://dspain.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/6370/Migovich.pdf?isAllowed=y&sequence=1&utm\\_source=chatgpt.com](https://dspain.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/6370/Migovich.pdf?isAllowed=y&sequence=1&utm_source=chatgpt.com)
21. National Qualifications Framework. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text>
22. Procedure for the implementation of the right to academic mobility. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2015-%D0%BF#Text>
23. Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022–2032. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 23, 2022 No. 286-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>