

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

№ 11 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/biznes-model-organizaczii-vysshego-obrazovaniya-evolyucziya-termina-primenimost-razrabotka/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 338.24

DOI: 10.54861/27131211_2025_11_235



БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: ЭВОЛЮЦИЯ ТЕРМИНА, ПРИМЕНИМОСТЬ, РАЗРАБОТКА

*Ксенофонтова М.Д., аспирант, Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3594-9802>*

Аннотация. В статье рассмотрена эволюция дефиниции «бизнес-модель» на основе анализа публикаций отечественных и зарубежных исследователей. Целью исследования является разрешение вопроса применимости такого инструмента как бизнес-модель для отражения логики образовательной организации и управления её деятельностью. В ходе работы была предпринята попытка переосмысления существующих подходов к использованию бизнес-моделей и формирование нового взгляда на область её применения. В силу того, что данный управленческий инструмент может быть применён не только коммерческими компаниями, но и организациями, основной целью которых не всегда является извлечение прибыли. Заложенная двойственность ВУЗов, совмещающих предпринимательство и государственное регулирование, с одной стороны усложняет построение бизнес-модели, с другой – оправдывает необходимость использования данного инструмента. Отмечена высокая значимость использования, сопровождения и модернизации собственной бизнес-модели как гаранта конкурентоспособного существования на рынке и прогнозируемости результатов деятельности: инструментарий бизнес-моделирования может быть успешно применён для повышения эффективности стратегического управления ВУЗа и для обеспечения устойчивости. Предложены определение бизнес-модели образовательной организации высшего образования, а также вариант визуализации бизнес-модели с использованием расширенного шаблона Канва Александра Остервальдера.

Ключевые слова: бизнес-модель, организация высшего образования, эволюция термина, модель Канва Остервальдера, бизнес-моделирование.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Ксенофонтова М.Д. Бизнес-модель организации высшего образования: эволюция термина, применимость, разработка // Прогрессивная экономика. 2025. № 11. С. 235–245. https://doi.org/10.54861/27131211_2025_11_235.



Статья поступила в редакцию: 01.11.2025 г. Одобрена после рецензирования:
19.11.2025 г. Принята к публикации: 20.11.2025 г.

BUSINESS MODEL OF HIGHER EDUCATION ORGANIZATION: EVOLUTION, APPLICABILITY, CONSTRUCTION

*Ksenofontova M.D., Postgraduate student, Financial University under the
Government of the Russian Federation, Moscow, Russia*
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3594-9802>

Abstract. This article examines the evolution of the definition of «business model» based on an analysis of publications by domestic and international researchers. The aim of the study is to address the applicability of a business model to reflect the logic of an educational organization and manage its activities. This research attempts to rethink existing approaches to the use of business models and develop a new perspective on its scope of application, given that this management tool can be applied not only by commercial companies but also by organizations whose primary goal is not always profit-making. The inherent duality of universities, which combine entrepreneurship and government regulation, on the one hand, complicates the development of a business model, but on the other, justifies the need for this tool. The high significance of using, maintaining, and modernizing an individual's business model is noted as a guarantee of competitive existence in the market and predictability of performance: business modeling tools can be successfully applied to improve the effectiveness of a university's strategic management and ensure sustainability. A definition of a business model for a higher education organization is proposed, as well as an option for visualizing the business model using an extended Osterwalder Canvas template.

Keywords: business model, higher education organization, term evolution, Osterwalder's canvas, business modeling.

JEL classification: M21, M40.

Conflict of interest. The author declares that there is no Conflict of Interest.

For citation: Ksenofontova M.D. (2025). Business model of higher education organization: evolution, applicability, construction. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 11, 235–245, https://doi.org/10.54861/27131211_2025_11_235 (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 01/11/2025. Approved after review: 19/11/2025. Accepted for publication: 20/11/2025.

Введение

Концепция использования бизнес-моделей становится всё более значимой и находит широкое применение в области управления, инновационного развития, стратегического планирования, социальной



ответственности и экологической сферы. Появившийся в середине 20 века термин «бизнес-модель» показал своё удобство и применимость в качестве описательного инструмента, как для новых видов деятельности организаций, так и самих новых предприятия. Благодаря своей универсальности, бизнес-модель не только охватывает внутренние процессы организации, но и представляет общую характеристику, а также основание для оценки стратегии предприятия, структуры финансов, возможностей, рисков и прочих факторов, влияющих на организационную деятельность.

Высшие учебные заведения, как поставщики кадров, и организации, формирующие человеческий капитал страны, должны отвечать вызовам современной национальной экономики, которая также в настоящее время находится в процессе трансформации. К настоящему времени в научной литературе и на практике отсутствуют готовые решения в части построения новой, отвечающей современным вызовам, бизнес-модели образовательной организации. В то время как возрастающие затраты, нерелевантное содержание образовательных траекторий, отсутствие качественных данных о полученных компетенциях, возрастающие коммерциализация и конкуренция среди ВУЗов, институциональные трансформации в сфере высшего образования сигнализируют о необходимости изменений.

В связи с этим *целью* статьи является не столько поиск ответа на вопрос «что представляет собой бизнес-модель?», сколько анализ подходов к определению термина, его применимости в части образовательных организаций и, как следствие, расширение области применения бизнес-моделей.

Обзор литературы

Отечественные исследования [1; 2] отражают стремительный рост интереса к дефиниции «бизнес-модель» с 2000-го года, сопровождающийся увеличением числа авторских публикаций. К 2018 году суммарное количество публикаций, найденных в системах Scopus и Web of Science по ключевому слову «business model», приблизилось к 2000 единиц, что в 20 раз больше количества публикаций, размещённых за период с 1952 по 1994 годы. Авторы предполагают, что «появляющиеся и накопившиеся проблемы экономики в широком смысле и менеджмента ... находят отражение в попытках научного сообщества предложить решения и определяют соответствующий рост числа научных публикаций» [1].

Впервые понятие «бизнес-модель» встречается во второй половине XX века. Термин упоминается в контексте вопросов страхования в работе Ф. Лэнга [3], а также в рамках бизнес-игр в работе Р. Белмана [4], где бизнес-модель отождествляется системе бизнес-процессов предприятия.

В период своего становления бизнес-моделирование нашло применение в операционной деятельности предприятий. Дальнейшее развитие технологий позволило преобразовать бизнес-модель в эффективный инструмент для



принятия управленческих решений. На текущий момент бизнес-модель представляет собой самостоятельную концепцию, отделённую от бизнес-планирования и теории организации [5]. Наличие и использование, сопровождение и модернизация собственной бизнес-модели создают необходимые условия для осуществления краткосрочного и долгосрочного планирования [6] и являются необходимым условием организационного выживания в кризисных ситуациях [7], а обладание конкурентоспособной бизнес-моделью существенно повышает прогнозируемость результатов бизнеса [8].

В силу многообразия сфер применения, обусловленного траекторией своего становления и развития, дефиниция «бизнес-модель» имеет множество интерпретаций, определений и концепций своего моделирования (как визуальных, так и содержательных), что затрудняет определение границ предметной области и компонентов модели. Например, в исследовании [9] приводится следующая отраслевая классификация определений: «бизнес-модель как атрибут реальной компании» (функциональный аспект, создание стоимости, генерация прибыли, отражение логики), «бизнес-модель как когнитивная/лингвистическая система», «бизнес-модель как формальное, концептуальное представление» (образец, паттерн осуществления компанией своей деятельности). Отметим, что одним из самых используемых определений бизнес-модели является определение А. Остервальдера, относящееся к категории концептуальных представлений: «бизнес-модель показывает, каким образом компания создаёт (в том числе доставляет и реализовывает) стоимость через взаимодействие ценностного предложения, клиентского сегмента, цепочки создания стоимости и механизма получения прибыли и закрепляет часть созданной стоимости за собой» [10]. Популярность модели можно объяснить в том числе простотой построения и сниженным порогом входа.

По ключевому слову «бизнес-модель» в научной электронной библиотеке Elibrary была найдена 8291 публикация, из которых 144 статьи в журналах, входящих в Web of Science или Scopus, 277 публикаций, входящих в ядро РИНЦ и 230, входящих в RSCI. 88% публикаций приходится на период с 2016 по 2025 год, 62% публикаций размещены за последние пять лет, что подтверждает вывод наличия возрастающего интереса к предметной области.

Упоминание бизнес-моделей применительно к образовательным организациям практически не встречается. Уточнение поискового запроса ключевыми словами «образование», «образовательные организации» не дало ожидаемых результатов: 51 отобранная публикация преимущественно затрагивала вопросы цифровизации сферы образования, внедрения информационных технологий в процесс обучения или же содержала эмпирические исследования, учебные кейсы или частные случаи рассмотрения образовательных бизнес-процессов.



В то же время были выявлены публикации [11-15], в которых рассматривается возможность использования «бизнес-моделей» применительно к образовательным организациям: это говорит о том, что в научном сообществе задаются вопросом расширения сферы применения термина в некоммерческом направлении, что предмет интересен и актуален. Исследователи отмечают, что инструментарий бизнес-моделирования может быть успешно применён для повышения эффективности стратегического управления ВУЗа [11] и для обеспечения устойчивости в условиях жёсткой конкуренции на рынке образовательных услуг [12].

Материалы и методы

Методологической основой исследования являются научные публикации, аналитические обзоры отечественных и зарубежных исследователей, отражающие современные подходы к использованию такого управленческого инструмента как «бизнес-модель», а также расширяющие горизонт его применения. В части общенаучных методов, автором были использованы системный и сравнительный анализ, методы обобщения и классификации научной информации.

Результаты и обсуждение

С позиции теории управления, высшее учебное заведение – это существующая в условиях жёсткой конкуренции организация, представленная в виде совокупности компонентов (факультетов, кафедр, лабораторий и прочих), занимающаяся производством образовательных услуг и поставкой научно-исследовательских кадров, действующая в правовом поле и подчиняющаяся требованиям государства и бизнес-сообщества [12]. В то же время, ВУЗ – это сложная социально-экономическая система открытого типа, в которой осуществляются многочисленные бизнес-процессы, для обеспечения эффективности которых необходим стратегический подход и управление изменениями.

Особенность создания бизнес-модели образовательной организации заключается в том, что ВУЗ совмещает в себе две составляющие: государственное регулирование и предпринимательство. Н.В. Грищенко отмечает, что «первая сторона определяет модель деятельности образовательной организации на основе государственного регулирования, вторая – предпринимательскую бизнес-модель» [13], в подобном сочетании противоположностей и заключается сложность.

Вариант современной бизнес-модели университета был предложен К.Ю. Бурцевой [14]: модель учитывает использование глобальных ресурсов и передовых информационных технологий, акцентирует внимание на применении аналитических инструментов принятия решений и работе с человеческим капиталом. По мнению автора, данная модель может быть декомпозирована и уточнена: в текущем приближении бизнес-модель не

отражает ценностное предложение, формируемое университетами, а также не учитывает взаимодействие с заинтересованными сторонами.

В работе [15] бизнес-модель раскрыта как визуализация взаимодействия заинтересованных сторон с образовательной организацией через различные каналы связи. В то же время для целей проектирования ошибочным будет отождествление бизнес-модели с образовательной технологией. Так, например, внедрение онлайн-обучения не в каждом случае будет рассматриваться как полноценная трансформация бизнес-модели.

Также необходимо понимать, кто будет «пользователем» составляемой бизнес-модели, на кого она будет ориентирована и с какой целью. Для образовательной организации раскрытие бизнес-модели может быть продиктовано, например, необходимостью привлечения инвестиционного капитала (бизнес-модель выступает как инструмент взаимодействия с заинтересованными сторонами). Так, в исследовании [16] наполнением бизнес-модели является информации о научной деятельности (совместные проекты, исследования, патенты, публикационная активность), социальной работе, финансовом обеспечении, барьерах.

При определении бизнес-модели образовательной организации необходимо осветить путь создания ценности, сделав акцент на том, какого рода ценность создается, ведь классическое представление о получении прибыли не может быть в полной мере переложено на организации высшего образования, в особенности в государственном секторе. Кроме этого, важно не перевести образовательные организации в категорию EdTech-стартапов, а позволить трансформировать восприятие внутренних бизнес-процессов в соответствии с современными вызовами.

Можно предложить следующий вариант определения бизнес-модели университета: бизнес-модель образовательной организации представляет собой схематичное комплексное описание деятельности организации в ракурсе создания ценности (преимущественно высококвалифицированного кадрового обеспечения национальной и региональной экономики), которое позволяет оценить текущее состояние организации, описать взаимоотношения между ключевыми заинтересованными сторонами, а также отразить пути финансирования и определить наиболее значимый системообразующий элемент капитала.

В части визуализации, стать основой для специфической бизнес-модели образовательной организации и позволить учесть особенности функционирования и факторы, влияющие на качество предоставляемых услуг, может модель А. Остервальдера [13] (9-ти сегментный шаблон, показывающий логику создания ценности). Для некоммерческих организаций в некоторых исследованиях [17] предлагается расширение классического представления модели А. Остервальдера сегментами «ценности» и «команда», основная цель которых раскрыть «нефинансовую» составляющую

организации. Вариант бизнес-модели ВУЗа, составленный по шаблону расширенной модели А. Остревальдера, в первом приближении представлен на рисунке 1.

01 Ключевые партнёры - Министерство науки и высшего образования РФ; - Компании-работодатели (в т.ч. те, с которыми заключены договоры о сотрудничестве или реализуются совместные программы); - Другие ВУЗы России и Зарубежья (в т.ч. те, с которыми реализуются программы обмена, включённого обучения или программы двух дипломов); - Образовательные организации других уровней (школы, колледжи).	02 Ключевые виды деятельности - Оказание образовательных услуг (основные программы обучения, программы переподготовки и повышения квалификации, подготовительные курсы); - Оказание консультационных услуг; - Издательская деятельность; - Прочие виды деятельности, предусмотренные Уставом организации.	03 Каналы сбыта - Интернет (сайт организации, официальные страницы в социальных сетях); - Контакт-центр; - Дни открытых дверей; - Образовательные выставки.	05 Ключевые ресурсы - Профессорско-преподавательский состав; - Образовательные программы и учебно-методические материалы; - Прочие интеллектуальные ресурсы.	07 Потребительские сегменты - Абитуриенты (выпускники школ, колледжей, прочих вузов) и их родители; - Обучающиеся; - Выпускники; - Работодатели; - Организации-партнёры.
04 Взаимоотношения с клиентами - Карьерные треки и индивидуальные траектории развития; - Сообщества студентов и выпускников; - Меры поддержки студентов; - Развитая инфраструктура (оснащение учебных корпусов, общежитий).	06 Ключевые виды деятельности - Образовательные услуги (основные программы обучения, программы переподготовки и повышения квалификации, подготовительные курсы); - Издательская деятельность; - Прочие виды деятельности, предусмотренные Уставом организации.			
08 Структура издержек - Расходы на оплату труда; - Коммунальные платежи и расходы на связь (в т.ч. Интернет); - Издательские расходы; - Сопутствующие расходы.		09 Поступление доходов - Федеральный бюджет; - Внебюджетные поступления (оказание образовательных услуг на платной основе); - Целевое финансирование, гранты, субсидии; - Спонсорские поступления.		
Команда - Особенности организационной структуры; - Состав руководства и сотрудников (профессиональные и социальные навыки); - Связи в научном сообществе и в реальном секторе.		Ценности - Миссия ВУЗа; - Непрерывное образование; - Формирование научного и студенческого сообщества.		

Рис. 1. Бизнес-модель ВУЗа

Источник: составлено автором

Fig. 1. Business-model of higher education organization

Source: compiled by the author

Составленная образовательной организацией бизнес-модель должна отвечать установленным целям моделирования и раскрывать информацию, необходимую и достаточную для принятия обоснованных управленческих решений, при необходимости и для решения конкретных задач она может быть декомпозирована, укрупнена или пересмотрена.

Заключение

Дефиниция «бизнес-модель» прошла сложный эволюционный путь от формально описания операционной деятельности до самостоятельного управленческого инструмента и целостной системы управления организацией. Проведённый анализ работ российских и зарубежных исследователей позволяет сказать, что накопленные более чем за полвека множественные интерпретации раскрывают термин с разных сторон, адаптируют под различные области применения, чем подчёркивается универсальность и гибкость «бизнес-моделей». Для повышения конкурентоспособности, востребованности на рынке коммерческим и некоммерческим организациям необходимо не просто осуществлять свою деятельность, но и корректно управлять ею, используя известные практике инструменты. В связи с этим область применения бизнес-моделей, по мнению автора, не может быть ограничена лишь организациями, главной целью которых является получение прибыли.

ВУЗ как сложная социально-экономическая система, составляющими которой являются многочисленные бизнес-процессы, способен использовать существующий аналитический инструментарий бизнес-моделирования для эффективной организации деятельности, для управления изменениями, для прогнозирования. При создании бизнес-модели образовательной организации следует обозначить цели моделирования, очертить круг пользователей модели, выбрать необходимый и достаточный уровень декомпозиции. Необходимо придерживаться комплексного подхода, который позволит наиболее полно охватить деятельность организации, а также заложить возможность корректировки по запросу, не забывая при этом о практической реализуемости.

Ключевым результатом является оформление концептуального определения бизнес-модели образовательной организации высшего образования в совокупности с его визуальным отображением посредством использования шаблона А. Остервальдера, дополненного «нефинансовыми» блоками для некоммерческих организаций. При этом особое внимание необходимо уделить наполняемости модели и её учётно-аналитическому обоснованию. В этом направлении планируются дальнейшие исследования.

Литература

1. Денисов И.В., Велинов Э., Витер К.А., Бусалова А.Д. Бизнес-модель: история развития понятия в зарубежных и отечественных научных публикациях // Лидерство и менеджмент. 2019. Т. 6. № 4. С. 385–396.
2. Денисов И.В., Витер К.А. Взгляд на эволюцию понятия «бизнес-модель» с позиций зарубежных и отечественных исследователей // Лидерство и менеджмент. 2020. Т. 7. № 1. С. 9–20.



3. Lang, F. Insurance Research / F. Lang // The Journal of Marketing. 1947. Vol. 12 (1). P. 66–71.
4. Bellman R., Game Clark C.E., Malcolm D.G. On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business // Operation Research. 1957. Vol. 5 (4). P. 469–503.
5. Al-Debei, Mutaz M., David Avison Business model requirements and challenges in the mobile telecommunication sector // Journal of Organisational Transformation & Social Change. 2011. Vol. 8. P. 215–235.
6. Бариленко В.И., Бердников В.В., Гавель О.Ю., Кермиова Ч.В. Аналитические инструменты разработки и мониторинга перспективных бизнес-моделей компаний малого и среднего бизнеса // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2013. № 4. С. 246–254.
7. Вахрушина М. А. Бизнес-модель как современный объект управленческого учета // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. 2021. № 2. С. 5–11.
8. Бариленко В.И., Бердников В.В., Гавель О.Ю. Аналитическое обоснование перспективных бизнес-моделей компаний малого бизнеса // Управленческие науки. 2014. № 4 (13).
9. Massa L., Christopher L. Tucci, Afuah A. A critical assessment of business model research // Academy of Management Annals, 2017. Vol. 1.
10. Osterwalder A., Pigneur Y. An eBusiness model ontology for modeling eBusiness // BLED 2002 proceedings. 2002.
11. Ясницкая Я.С. Возможности использования инструментов стратегического анализа и управления в образовательной организации // Фундаментальные исследования. 2022. № 2. С. 73–78.
12. Заборовская О.В., Ковязина М.Г. Бизнес-модели учреждений высшего образования в условиях инновационного развития региональной экономики // Бизнес. Образование. Право. 2015. № 1 (30).
13. Грищенко Н.В. Бизнес-модель образовательной организации: постановка задачи // Тенденции развития науки и образования. 2017. № 27–2. С. 9–12.
14. Бурцева К.Ю. Современная бизнес-модель университета // Аудит и финансовый анализ. 2016. № 6. С. 404–408.
15. Сейдаметова З.С., Мустафаева С.С. МООС, СПОС, СООС как модели обновления высшего образования // Информационно-компьютерные технологии в экономике, образовании и социальной сфере. 2017. №1 (15). С. 6–12.
16. Ivascu L., Cirjaliu B., Draghici A. Business Model for the University-industry Collaboration in Open Innovation // Procedia Economics and Finance. 2016. Vol. 39. P. 674–678.

17. Titgemeyer M. Das Business Model Canvas zur Entwicklung von Geschäftsmodellen // Informationen für Studium und Beruf. 2022. Vol. 11. P. 49–54.

References

1. Denisov I. V., Velinov E., Viter K. A., Busalova A. D. Biznes-model': istoriya razvitiya ponyatiya v zarubezhnykh i otechestvennykh nauchnykh publikatsiyakh [Business model: the history of the concept's development in foreign and domestic scientific publications]. Liderstvo i menedzhment. 2019. Vol. 6, No. 4. P. 385–396. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Denisov I. V., Viter K. A. Vzgl'yad na evolyutsiyu ponyatiya «biznes-model'» s pozitsii zarubezhnykh i otechestvennykh issledovatelei [The evolution of the “business model” concept: foreign and domestic perspectives]. Liderstvo i menedzhment. 2020. Vol. 7, No. 1. P. 9–20. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Lang F. Insurance Research. The Journal of Marketing. 1947. Vol. 12 (1). P. 66–71. (In Eng.)
4. Bellman R., Clark C. E., Malcolm D. G. On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business. Operations Research. 1957. Vol. 5 (4). P. 469–503. (In Eng.)
5. Al-Debei M. M., Avison D. Business model requirements and challenges in the mobile telecommunication sector. Journal of Organisational Transformation & Social Change. 2011. Vol. 8. P. 215–235. (In Eng.)
6. Barilenko V. I., Berdnikov V. V., Gavel' O. Yu., Kermiova Ch. V. Analiticheskie instrumenty razrabotki i monitoringa perspektivnykh biznes-modelei kompaniy malogo i srednego biznesa [Analytical tools for developing and monitoring promising business models of SMEs]. RISK: Resursy, Informatsiya, Snabzhenie, Konkurentsia. 2013. No. 4. P. 246–254. (In Russ., abstract in Eng.)
7. Vakhrushina M. A. Biznes-model' kak sovremennyyi ob'ekt upravlencheskogo ucheta [Business model as a contemporary object of managerial accounting]. Bukhgalterskii uchët i nalogooblozhenie v byudzhetykh organizatsiyakh. 2021. No. 2. P. 5–11. (In Russ., abstract in Eng.)
8. Barilenko V. I., Berdnikov V. V., Gavel' O. Yu. Analiticheskoe obosnovanie perspektivnykh biznes-modelei kompaniy malogo biznesa [Analytical substantiation of promising business models of small businesses]. Upravlencheskie nauki. 2014. No. 4 (13). (In Russ., abstract in Eng.)
9. Massa L., Tucci C. L., Afuah A. A critical assessment of business model research. Academy of Management Annals. 2017. Vol. 1. (In Eng.)
10. Osterwalder A., Pigneur Y. An eBusiness model ontology for modeling eBusiness. BLED 2002 Proceedings. 2002. (In Eng.)
11. Yasnitskaya Ya. S. Vozmozhnosti ispol'zovaniya instrumentov strategicheskogo analiza i upravleniya v obrazovatel'noi organizatsii [Use of

strategic analysis and management tools in educational organizations]. Fundamental'nye issledovaniya. 2022. No. 2. P. 73–78. (In Russ., abstract in Eng.)

12. Zaborovskaya O. V., Kovyazina M. G. Biznes-modeli uchrezhdenii vysshego obrazovaniya v usloviyakh innovatsionnogo razvitiya regional'noi ekonomiki [Business models of higher education institutions in the context of regional economic innovation]. Biznes. Obrazovanie. Pravo. 2015. No. 1 (30). (In Russ., abstract in Eng.)

13. Grishchenko N. V. Biznes-model' obrazovatel'noi organizatsii: postanovka zadachi [Business model of an educational organization: problem statement]. Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya. 2017. No. 27–2. P. 9–12. (In Russ., abstract in Eng.)

14. Burtseva K. Yu. Sovremennaya biznes-model' universiteta [Modern business model of a university]. Audit i finansovyi analiz. 2016. No. 6. P. 404–408. (In Russ., abstract in Eng.)

15. Seidametova Z. S., Mustafaeva S. S. MOOC, SPOC, COOC kak modeli obnovleniya vysshego obrazovaniya [MOOC, SPOC, COOC as models of higher education renewal]. Informatsionno-komp'yuternye tekhnologii v ekonomike, obrazovanii i sotsial'noi sfere. 2017. No. 1 (15). P. 6–12. (In Russ., abstract in Eng.)

16. Ivascu L., Cirjaliu B., Draghici A. Business Model for the University–Industry Collaboration in Open Innovation. Procedia Economics and Finance. 2016. Vol. 39. P. 674–678. (In Eng.)

17. Titgemeyer M. Das Business Model Canvas zur Entwicklung von Geschäftsmodellen. Informationen für Studium und Beruf. 2022. Vol. 11. P. 49–54. (In German.)

© Ксенофонтова М.Д., 2025 г.

