

Ключові детермінанти формування бізнес-моделі закладу освіти дорослих в Україні

У статті визначено особливості формування бізнес-моделі закладу освіти дорослих з огляду на галузеві аспекти та специфіку функціонування організацій цієї сфери в Україні. Доведено, що використання визначених ключових детермінант сприятиме обґрунтованій розробці бізнес-моделі закладу освіти дорослих.

Ключові слова: бізнес-модель, заклад освіти дорослих, мережа створення цінності, освітній простір.

Актуальність. Структурно-інноваційні трансформації, які обумовлюють закономірності розвитку освіти дорослих у сучасних умовах, певним чином видозмінюють і розширюють в різних напрямках цю важливу частину освітнього простору. Освіта дорослих в Україні, завдяки європейській інтеграції, поступово набуває ознак важливого дієвого механізму економічного розвитку держави і суспільства, посилюючи вимоги до якості безперервного професійного розвитку фахівців. При цьому між закладами освіти дорослих посилюється конкуренція, що сприяє вдосконаленню форм і методів навчання, підвищенню його якості та розробці унікальних управлінських рішень. Тому з метою отримання конкурентних переваг, створення цінності та отримання прибутку, особливого значення набуває бізнес-модель закладу освіти дорослих, яку доцільно розглядати як гнучкий еволюційний інструмент, спроможний, з одного боку, забезпечувати конкурентоспроможність підприємства як початкової чи зрілої бізнес-одиниці, а з іншого – слугувати своєрідним мотиватором до безперервного вдосконалення форм і принципів ведення бізнесу, підвищення рівня реалізації ефективних процесів організації та розробки успішних освітніх й підприємницьких концепцій.

Постановка завдання. Дослідженню теоретико-методологічних аспектів формування бізнес-моделей підприємств та їхньої практичної адаптації до сучасних умов ринкового середовища присвятили свої праці науковці, зокрема, Дж. С. Коллінз, К. Крістенсен, А. Мертенс, Д. Моррісон, О. Остервальдер, І. Піньє, Р. Розенблум, А. Сливоцький, А. Соолятте, Г. Чесбро, Л. Швайцер та ін. Водночас аналіз наукової літератури свідчить про відсутність наукових розробок, пов'язаних з діяльністю закладів освіти дорослих з огляду на специфіку українського ринку. Немає наукового обґрунтування також питання формування бізнес-моделі закладу освіти дорослих з урахуванням галузевих аспектів та ключових детермінант, які його визначають, що обумовлює актуальність теми дослідження.

Результати дослідження. Відповідно до теорії Д. Дебелака, створення бізнес-моделі є перманентним процесом, і коригувати її потрібно постійно, з огляду на мінливі ринкові умови [1]. За Г. Чесбро, бізнес-модель має виступати ефективним способом, який підприємство використовує з метою створення цінності й отримання прибутку. Ефективність цього способу можлива лише у випадку мінімізації помилкових рішень топ-менеджерів компанії на різних етапах завдяки постійному пошуку альтернативних варіантів корегування бізнес-моделі [2]. За А. Остервальдером та І. Піньє, важливо здійснювати регулярну оцінку бізнес-моделі, щоб визначати місце компанії на ринку і, відповідно, адаптуватись до певних змін [3].

Таким чином, різні фахівці надають бізнес-моделям, незалежно від сфери діяльності підприємства, спільні характерні риси, як-от еволюційність, гнучкість, мобільність, інноваційність, які можуть виступати цільовими параметрами і для бізнес-моделі закладу

освіти дорослих навіть попри унікальність кожної окремої освітньої організації, що спеціалізується на наданні послуг дорослому населенню.

З метою визначення ключових детермінант формування бізнес-моделі закладу освіти дорослих в Україні, необхідно виокремити галузеві аспекти, які об'єднують усі організації цієї сфери. З-поміж них виділимо правові, соціально-економічні та управлінські аспекти.

Правові аспекти полягають у нормативно-правовому забезпеченні професійного навчання дорослого населення. На даний час чинні законодавчі та нормативно-правові акти (Закони України «Про освіту» (2017), «Про вищу освіту» (2014), «Про професійний розвиток працівників» (2012; 2018), «Про післядипломну освіту» (2014); Укази Президента України «Про Національну доктрину розвитку освіти» (2002), «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні до 2021 року» (2013); Концепції розвитку освіти дорослих (2011) та ін.) визначають лише загальні засади розвитку і функціонування освіти дорослих, трактують основні поняття, тому необхідною є імплементація цих положень з метою формулювання порядку, умов та особливостей здобуття освіти упродовж життя. Так, відповідно до Закону України «Про освіту», освіта дорослих є невід'ємною складовою системи освіти України і її окремим рівнем, на якому людина може реалізувати своє право на безперервний професійний розвиток упродовж життя, постійно вдосконалюючи свої фахові компетенції [4].

Інтенсифікація процесу інституалізації освіти дорослих в Україні актуалізує питання розробки й ухвалення спеціального Закону України «Про освіту дорослих». Слід зазначити, що з 2017 року Міністерство освіти і науки України (МОН), за підтримки Німецької асоціації народних університетів, офіційно розпочало роботу над законопроектом «Про освіту дорослих», що мала здійснюватися у наступних напрямках: легітимізація понятійного апарату, формулювання значеннєвого статусу даної освіти у суспільстві, механізм підготовки педагогів для навчання дорослих тощо. Проте досі, практично, не реалізовано жодну з задекларованих ініціатив [5]. Основою для майбутнього закону виступає концепція розвитку освіти дорослих в Україні (авторська праця Лук'янової Л. Б. [6]), яка, втім, охоплює лише формальне навчання і потребує ретельного доопрацювання, зокрема, доповнення важливими аспектами, необхідними для повноцінного функціонування закладів освіти дорослих, як-от інституційне, організаційне й фінансове забезпечення реалізації освіти для дорослого населення.

Заклади освіти дорослих як самостійні бізнес-єдиниці виступають юридичними особами (суб'єктами господарювання), тому у своїй діяльності керуються не лише вище зазначеними нормативно-правовими актами про освіту, а й Цивільним та Господарським кодексами України, а також Законом України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», який визначає будь-яку підприємницьку діяльність (в т. ч. юридичних та фізичних осіб), пов'язану з наданням послуг, як господарську [7], що стосується й освітньо-початкової діяльності, яку здійснюють заклади освіти дорослих, надаючи послуги у сфері освіти.

Господарський кодекс України (Ст.3) також називає господарською діяльністю суб'єктів господарювання у сфері надання послуг вартісного характеру, які мають цінову визначеність. Таким чином, заклади освіти дорослих приватної форми власності в Україні, на підставі відповідних ліцензій та цивільно-правових угод, надають освітні послуги, отримуючи за них певні кошти [8]. Водночас такі організації діють на підставі статутів і з метою отримання прибутку за надання своїх послуг. Тобто, згідно з Господарським кодексом України, вони здійснюють підприємницьку діяльність. Закон України «Про освіту» передбачає створення навчальних закладів, зокрема, підприємствами, установами, організаціями незалежно від форм власності, відповідно до їхніх соціально-економічних, національних, культурно-освітніх потреб та за наявності необхідної матеріально-технічної, науково-методичної бази, педагогічних кадрів [4].

Правові аспекти є важливими при визначенні ключових детермінант глобального розвитку закладів освіти дорослих: локального (за допомогою державної правової і

фінансової підтримки), макроекономічного (ефективне функціонування закладу у національній системі освіти дорослих) та міжнародного (правове поле для співпраці з міжнародними організаціями).

Соціально-економічні аспекти базуються на мережі створення цінності й формуванні ціннісної пропозиції бізнес-моделі, де ключовими детермінантами виступають характер освітніх послуг та принципи діяльності закладу освіти дорослих. Зазначимо, що ринок освітніх послуг для дорослого населення характеризується традиційним розумінням мережі створення цінності (за Л. Швайцером [9] та А. Мертенсом [10]), де окремий заклад освіти дорослих, займаючи центральне місце, зосереджує навколо себе різні економічні суб'єкти і тісно з ними взаємодіє, зокрема, з внутрішніми стейкхолдерами, роботодавцями, постачальниками, державними інституціями, іншими закладами освіти дорослих, суспільно-громадськими організаціями та ін. У результаті такої співпраці, за допомогою створення ефективної мережі цінності, формується та реалізується ціннісна пропозиція як основа бізнес-моделі закладу освіти дорослих. Сутність даної ціннісної пропозиції може полягати у наступному: студенти (слухачі) формують своє особистісне та професійне зростання шляхом отримання нових знань у сучасній школі з високим рівнем акредитації, інноваційною методикою викладання, висококваліфікованими викладачами, сучасним обладнанням та комфортними умовами, натомість роботодавці здобувають нові знання та навички для своїх працівників, менеджерів компанії з метою отримання ними нових компетенцій та підвищення їхнього професійного рівня. Водночас асортимент освітніх послуг закладу освіти дорослих може бути повним (використання усіх або переважної частини форм і напрямків здобуття освіти: очну, заочну, екстернатну, на робочому місці, дуальну тощо) або обмеженим (пропозиція невеликого переліку можливих варіантів навчання).

Слід зазначити, що результативність функціонування мережі створення цінності залежить від того, наскільки фокус уваги закладу освіти дорослих та його партнерів зосереджений на ключовій цільовій аудиторії: чим більша увага до споживача, тим краще заклад впливатиме на формування його потреб і запитів. Водночас вчасний аналіз з боку закладу освіти дорослих структури власної бізнес-моделі та належне управління її основними елементами й з огляду на мережу створення ціннісної пропозиції – сприятимуть підвищенню ефективності бізнес-моделі.

Принципи надання освітніх послуг визначають особливості ціннісної пропозиції як важливої складової бізнес-моделі закладу освіти дорослих. Впроваджуючи їх у процес навчання дорослих людей (споживачів) на різних етапах їхнього життя, організація задовольняє їхні потреби і запити. З-поміж основних принципів: компетентнісний, принцип інтегрованості, інноваційний, мотиваційно-особистісний.

Компетентнісний принцип полягає у постійному оновленні знань та здобутих навичок слухачів завдяки перманентній оптимізації навчального процесу на основі висновків регулярного аудиту методики викладання. За цим принципом, викладач є наставником, котрий допомагає студентам сформувати нові компетентності, підвищити їхню професійну мобільність та конкурентоспроможність на ринку праці, а також синтезувати отримані знання у практичну реальність.

Принцип інтегрованості базується на успішному поєднанні навчальної, науково-дослідної та практично-виробничої діяльності за допомогою використання різних складових безперервної освіти (формальної, неформальної, інформальної та змішаної).

Інноваційний принцип передбачає впровадження безперервних інновацій у зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Оскільки динамічність зовнішніх процесів потребує оперативного реагування і прийняття відповідних рішень, бізнес-модель закладу освіти дорослих має передбачати ймовірні трансформації у зовнішньому середовищі та методи швидкої адаптації до них. У такий спосіб вдасться зберегти стабільні ринкові позиції і навіть їх покращити. Інновації закладу освіти дорослих можуть стосуватися способів задоволення потреб і запитів споживачів, характеру ціннісної пропозиції, підходів до

реалізації мережі створення цінності, розробки конкурентних стратегій, оптимізації фінансової структури, управлінської політики підприємства.

Мотиваційно-особистісний принцип втілює методи мотивації, які заклад освіти дорослих застосовує до поступального формування і розвитку інтелектуального та культурного потенціалу особистості. Зокрема, стимулюється бажання слухача до самоосвіти у періоди між етапами організованого навчання.

Управлінські аспекти спрямовані на забезпечення економічної стійкості і рівноваги розвитку підприємства. Оскільки у сучасних умовах кожний заклад освіти дорослих (водночас з іншими суб'єктами господарювання) повинен постійно знаходити шляхи адаптації власної бізнес-моделі до різних факторів ринкового і соціального характеру, важливо правильно визначити конкурентну стратегію, ключові ресурси та ефективні процеси.

Опираючись на висновки економістів, щодо переліку основних завдань підприємств для ефективного розвитку управлінських аспектів [11], можемо виділити наступні особливості побудови бізнес-моделі закладів освіти дорослих у даному аспекті.

По-перше, розробка оптимальної конкурентної стратегії як альтернативної частини стратегічного управління. Наявність ефективної конкурентної стратегії підвищує конкурентоспроможність бізнес-моделі закладу освіти дорослих, оскільки може слугувати новим способом перебудови бізнес-моделі, сприяючи появі нових можливостей розвитку підприємства, забезпечуючи високий рівень конкурентних переваг.

По-друге, вдосконалення ефективних процесів закладу освіти дорослих завдяки відкритості та стратегічній сталості системи відносин, зокрема, шляхом впровадження соціально спрямованих проектів, які можуть істотно сприяти адаптації підприємства до факторів ринкової нестабільності, зумовлених високою конкуренцією.

По-третє, вдосконалення якості системи управління ключовими ресурсами закладу освіти дорослих за допомогою диференціювання, організації та контролю взаємодії з кожною групою ресурсів, інформаційного аналізу перспектив їхнього зростання.

Визначені ключові детермінанти формування бізнес-моделі закладу освіти дорослих утворюють підґрунтя для формування та розвитку концептуального базису соціально-орієнтованого управління діяльністю закладу освіти дорослих у підтримці його сталого розвитку.

Таким чином, на основі проведеного дослідження виділено ключові детермінанти, залежно від яких відбувається формування бізнес-моделі закладу освіти дорослих (рис. 1).

Таким чином, детермінанти глобального розвитку на основі правових аспектів, ціннісної пропозиції та концепції реалізації послуг визначають формат бізнес-моделі закладу освіти дорослих, зокрема, щодо:

- 1) опису ціннісної пропозиції;
- 2) визначення ринкового сегмента;
- 3) створення мережі цінності;
- 4) визначення місця організації у мережі цінності;
- 5) уточнення механізму генерування доходів;
- 6) розробки конкурентної стратегії.



Рис. 1. Ключові детермінанти формування бізнес-моделі закладу освіти дорослих
Джерело: авторська розробка

Висновки. Кожний заклад освіти дорослих в Україні у своїй діяльності спирається на певну бізнес-модель, незалежно від ступеню її розробки чи повної відсутності. Проте наявність гнучкої, мобільної, інноваційної бізнес-моделі, здатної еволюціонувати і адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища є запорукою успіху будь-якого бізнесу: і з погляду раціонального використання ресурсів, і з погляду функціонування закладу освіти в освітньому просторі.

Обґрунтовано, що для формування бізнес-моделі закладу освіти дорослих необхідно зважати на галузеві аспекти, які об'єднують усі підприємства цієї сфери.

Виділені ключові детермінанти є інформаційною основою для обґрунтованого формування бізнес-моделі закладу освіти дорослих.

Перспективою наступних досліджень у даній проблематиці є розробка теоретико-методологічних підходів до методичного та організаційного забезпечення формування бізнес-моделі закладу освіти дорослих.

Список використаних джерел

1. Дебелак Д. Бизнес-модели: Принципы создания процветающей организации. М., 2009. 256 с.
2. Chesbrough H. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. Harvard Business Press, 2006. 256 p.
3. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. 2012. 288 с.
4. Закон України «Про освіту». Відомості Верховної Ради (ВВР). 2017. № 38 – 39. Ст. 380.
5. Колишко Р., Лазоренко О. Якою має бути політика навчання дорослих в Україні. Аналітичний звіт. Київ, 2018. 55 с.

6. Лук'янова Л. Б. Концепція освіти дорослих в Україні. Ніжин, 2011. 24 с.
7. Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності». Відомості Верховної Ради (ВВР). 2015. № 23. Ст. 158.
8. Господарський Кодекс України. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18, 19-20, 21-22. Ст. 144.
9. Швайцер Л. Концепция и эволюция моделей бизнеса. Эковест. Исследовательский центр ИПМ. 2007. № 6 (2). С. 146 – 168.
10. Мертенс А. 5 инструментов для развития вашей бизнес-модели. К.: Международная финансовая корпорация (International Finance Corporation), 2011. 64 с.
11. Худолій В. Ю., Пономаренко Т. В. Управлінські аспекти забезпечення економічної стійкості підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. № 12 – 1. С. 193 – 197.

Yuriy Zelenin

Faculty for Economy and Management,
Kiev National Economic University named by Vadym Hetman, Kiev, Ukraine
yuriy.zelenin@gmail.com

KEY DETERMINANTS OF THE FORMATION OF THE BUSINESS-MODEL OF AN ADULT EDUCATION INSTITUTION IN UKRAINE

The article defines the peculiarities of forming a business-model of an adult education institution in view of the sectoral aspects and the specific functioning of the enterprise of this sphere in Ukraine. It is proved that the use of the proposed key determinants will facilitate the sound development of the business-model of an adult education institution.

Keywords: business-model, adult education institution, value creation network, educational space.

Каламан Ольга

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики, докторант
Одеська національна академія харчових технологій
kalaman.olga@gmail.com

АНАЛІЗ ПОНЯТТЯ «КОНКУРЕНЦІЇ» В КОНТЕКСТІ ПЕРСПЕКТИВНИХ СТРАТЕГІЧНИХ ЗРУШЕНЬ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

В дослідженні проаналізовано основний зміст поняття «конкуренція» у працях видатних вчених економістів. Показана еволюція та основні напрями розвитку наукових шкіл щодо трактування та основного змісту. Зображено на чому сфокусований поведінковий підхід в конкурентній боротьбі з урахуванням цінових характеристик конкуренції.

Ключові слова: конкуренція, конкурентна стратегія, ринок.

Актуальність. Конкуренція є об'єктом уваги як зарубіжних, так і вітчизняних вчених протягом більш ніж двохсотлітнього періоду. Перші згадки конкуренції відомі ще з давніх часів. Відомий в наші дні термін конкуренція походить від німецького слова *konkurrenz*, що має латинський коріння і складається з двох слів - *concurro/concurrensia*, які можна перевести як зіткнення і злиття. Ці слова використовувалися для того, щоб позначити процеси взаємозв'язку і взаємодії. З точки зору економічної теорії основними підходами до вивчення конкуренції як економічного явища виступають поведінковий, структурний і функціональний підходи.

Завдання. Кожен з підходів властивий одній з економічних концепцій, яка відповідає розвитку економічної думки певного періоду часу, тому доцільним є аналіз