

СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ

©2018 ЗЕЛЕНІН Ю. М.

УДК 374.091.212.7-044.3:005.591.6

Зеленін Ю. М. Сутність та принципи побудови бізнес-моделі закладів освіти дорослих

У статті розглянуто підходи до визначення сутності бізнес-моделі провідними фахівцями від науки. На основі комплексного теоретико-методологічного дослідження змісту поняття «бізнес-модель» обґрунтовано доцільність застосування до процесу формування бізнес-моделей закладів освіти дорослих принципів динамічності, компетентності, універсальності та інноваційності. Відповідно до виділених принципів систематизовано дефініції терміна «бізнес-модель». Проаналізовано взаємозв'язок основних елементів бізнес-моделі з огляду на ключові принципи. У результаті критичного аналізу полісемії поняття «бізнес-модель організації» визначено й узагальнено основні переваги та недоліки існуючих наукових дефініцій. З'ясовано, що при трактуванні сутності бізнес-моделі організації доцільно орієнтуватися на поліфункціональність та багатовекторність даного терміна. Обґрунтовано, що заклади освіти дорослих орієнтовані на продукування якісного освітнього продукту як незаперечної цінності для ключових споживачів – менеджерів вищої ланки. Встановлено, що ефективна бізнес-модель є запорукою успішної реалізації всіх процесів у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Запропоновано авторське визначення поняття «бізнес-модель закладу освіти дорослих».

Ключові слова: бізнес-модель, заклад освіти дорослих, бізнес-освіта, організація, інновації.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 15.

Зеленін Юрій Миколайович – виконавчий директор бізнес-школи «Міжнародний інститут бізнесу», аспірант кафедри стратегії підприємств, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: yuriy.zelenin@gmail.com

УДК 374.091.212.7-044.3:005.591.6

Зеленін Ю. Н. Сущность и принципы построения бизнес-модели учрежденной образования взрослых

В статье рассмотрены подходы к определению сущности бизнес-модели ведущими специалистами от науки. На основе комплексного теоретико-методологического исследования содержания понятия «бизнес-модель» обоснована целесообразность применения к процессу формирования бизнес-моделей заведений образования взрослых принципов динамичности, компетентности, универсальности и инновационности. Согласно выделенным принципам систематизированы дефиниции термина «бизнес-модель». Проанализирована взаимосвязь основных элементов бизнес-модели с учетом ключевых принципов. В результате критического анализа полисемии понятия «бизнес-модель организации» определены и обобщены основные преимущества и недостатки существующих научных дефиниций. Выяснено, что при трактовке сущности бизнес-модели организации целесообразно ориентироваться на полифункциональность и многовекторность данного термина. Обосновано, что заведения образования взрослых ориентированы на выработку качественного образовательного продукта как неоспоримой ценности для ключевых потребителей – менеджеров высшего звена. Установлено, что эффективная бизнес-модель является залогом успешной реализации всех процессов во внутренней и внешней среде организации. Предложено авторское определение понятия «бизнес-модель заведения образования взрослых».

Ключевые слова: бизнес-модель, заведение образования взрослых, бизнес-образование, организация, инновации.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Библ.:** 15.

Зеленін Юрій Николаевич – исполнительный директор бизнес-школы «Международный институт бизнеса», аспирант кафедры стратегии предприятий, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

E-mail: yuriy.zelenin@gmail.com

UDC 374.091.212.7-044.3:005.591.6

Zelenin Yu. M. The Essence and Principles of Building a Business Model of Adult Education Institutions

The article considers approaches to definition of essence of business model by leading experts of science. On the basis of the complex theoretical-methodological research concerning content of the concept of «business model», the author substantiates expediency of applying to the process of formation of business models of adult education principles of dynamics, competence, universality, and innovation. According to the allocated principles, the definitions of the term of «business model» are systematized. The interrelation of the basic elements of business model is analyzed with attention to the key principles. As a result of the critical analysis of polysemy of the concept of «business model of organization», the main advantages and disadvantages of the existing scientific definitions are defined and generalized. The author clarifies that, when interpreting the essence of the business model of organization, it is advisable to focus on polyfunctionality and on multi-vector nature of the indicated term. It is substantiated that adult education institutions are oriented towards working-out of a quality educational product as indisputable value for the key consumers, i.e. top managers. It has been determined that an efficient business model is the key to successful implementation of all processes in the internal and external environment of organization. The author's own definition of the concept of «business model of adult education institution» is proposed.

Keywords: business model, adult education institution, business education, organization, innovations.

Fig.: 3. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 15.

Zelenin Yuriy M. – Executive Director of Business School "International Institute of Business", Postgraduate Student of the Department of Enterprise Strategy, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: yuriy.zelenin@gmail.com

Вирішення актуальних соціально-економічних питань України справедливо пов'язують не лише з пошуком оптимальних шляхів побудови економічної системи на основі дієвих соціально орієнтованих ринкових механізмів. Даний процес значним чином залежить і від темпів інституціональної трансформації освіти дорослих як важливого факто-

ра формування якісно нової системи ринкових знань за допомогою створення додаткових форм освіти, які б дозволяли продукувати управлінців «вищого гатунку» з ринковим мисленням, професійними знаннями, високої кваліфікації. У цьому контексті, як правило, розглядають програми післядипломної підготовки менеджерів у сфері бізнесу (найпопулярнішою на цей

час вважається програма MBA – *Master of Business Administration*), отримати які можна на базі спеціалізованих бізнес-шкіл – закладів освіти дорослих.

У сучасних умовах глобалізації освітнього простору підхід до організації навчання упродовж життя (*long life learning*) істотно поглиблюється, розширюється середовище аналітичної діагностики пошуку найсучасніших методів викладання, а отже, – з'являється нагальна потреба у створенні нових економічних механізмів формування закладів освіти дорослих. Нові суспільні виклики обумовлюють практично перманентну адаптацію таких установ до всезростаючих потреб суспільства, а тому, розглядаючи діяльність закладів освіти дорослих як окремих бізнес-одиниць, важливим виступає аналіз особливостей формування їхніх бізнес-моделей.

Проблематиці теоретико-методологічного дослідження бізнес-моделей підприємств присвятили свої праці іноземні вчені Дж. С. Коллінз, Д. Моррісон, О. Остервальдер, І. Піньє, Дж. І. Поррас, А. Сливоцький, А. Сооляте, Г. Чесбро, Л. Швайцер та ін., а також українські науковці Ненно І. М., Ніколаєва А. М., Ревуцька Н. В., Руденко-Сударева Л. В., Сачинська Л. В. та ін.

Питання моделювання структури бізнес-процесів у безперервній освіті розглядали Красовська О. Ю., Кучеренко Д. Г., Манькута Я. М., Мартинюк О. В., Ус Г. О., Хоружий Г. Ф. Утім, на цей час в українській науковій думці відсутні комплексні дослідження функціонування закладів освіти дорослих як бізнес-одиниць у глобальному освітньому просторі.

З огляду на це, *метою* статті є систематизація основних дефініцій терміна «бізнес-модель організації», зокрема поняття «бізнес-модель закладу освіти дорослих».

Мета дослідження обумовила виконання таких завдань:

- ✦ узагальнити теоретичні засади визначення сутності та принципів побудови бізнес-моделі організації;
- ✦ здійснити аналіз поняття «бізнес-модель» на основі узагальнення наукових здобутків українських та іноземних науковців; систематизувати дефініції відповідно до виділених принципів побудови бізнес-моделі;
- ✦ розглянути взаємозв'язок основних елементів бізнес-моделі за ключовими принципами;
- ✦ запропонувати власне трактування терміна «бізнес-модель закладу освіти дорослих».

Аналізуючи сутність поняття «бізнес-модель» (від англ. – *Business model*), слід зазначити, що даний термін виступає своєрідною семантичною домінантою низки схожих за значенням понять, як-от: «бізнесова модель», «ділова модель», «модель бізнесу» тощо. Значення еволюція терміна «бізнес-модель», розпочавшись усередині минулого століття

з перших згадок в іноземних наукових економічних висновках; трансформувались в асоціативне поняття, пов'язане з технологічними компаніями у 70–80-х рр. ХХ ст.; набувши синонімічних ознак з терміном «корпоративна стратегія» наприкінці ХХ – на початку ХХІ ст., – триває і до цього часу, перебуваючи на етапі економічної інтеграції, що передбачає врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників діяльності підприємства.

Незважаючи на всезростаючу популярність поняття «бізнес-модель», досі не вдалося здійснити його уніфікації. Різноманітність підходів до трактування терміна «бізнес-модель організації» свого часу спробував узагальнити А. Сооляте, котрий розподілив існуючі дефініції на дві категорії, з огляду на орієнтири науковців: а) пріоритет цінностей та клієнта (зовнішнє середовище підприємства); б) пріоритет процесів та ролей (внутрішнє середовище) [1]. Тобто, на думку вченого, прихильники першої категорії орієнтуються на вироблення цінностей для клієнтів і фінансові результати, які отримує компанія. У другій же категорії пріоритет надають внутрішнім процесам організації, від яких залежить ефективність діяльності підприємства.

Вважаємо, що при визначенні сутності поняття «бізнес-модель» слід керуватися широким спектром ознак – це дозволить уникнути фрагментарності й паліативності в його трактуванні. Так, досить часто поняття «бізнес-модель» надмірно формалізують, представляючи його як загальну схему функціонування організації, упускаючи такі важливі структурні елементи бізнес-моделі, як розробка конкурентних стратегій в умовах динамічного розвитку бізнесу; реалізація управлінських концепцій на основі системи компетентностей, передбачення інноваційного аспекту в системі компонентів бізнес-моделі тощо.

Погоджуємось з Ревуцькою Н. В., котра обґрунтувала, що кожній організації властивий індивідуальний характер бізнес-моделі, позаяк при її (бізнес-моделі) розробці використовують, як правило, неординарний комплекс потенційних можливостей і стратегічних ресурсів. Дослідниця стверджує, що бізнес-модель підприємства є сукупністю елементів, які позначають принципово іншу, на противагу конкурентам, логіку його діяльності, спираючись на застосування ключових компетенцій з метою найбільш ефективного розподілу стратегічних ресурсів щодо бізнес-процесів для розробки очікуваного споживачами продукту (послуги) [2, с. 4]. Однак у даному твердженні, на нашу думку, упущено важливий аспект узгоджених взаємозв'язків між елементами бізнес-моделі, що й визначає її інтегруючий та системний характер. Скажімо, Л. Швайцер визначив структуру бізнес-моделі на основі трьох взаємопов'язаних частин: ланцюга створення вартості (завдяки йому можна визначити місце організації в галузі та спосо-

би збільшення доходів); джерела ринкової влади підприємства (як наслідок інноваційної діяльності організації) та його активів; фінансової моделі (описує механізм нагромадження доходів з огляду на витрати, ресурси та ступінь кваліфікованості персоналу) [3]. Даний підхід, на наш погляд, фокусує увагу не лише на внутрішніх процесах організації, а й орієнтується на зовнішні чинники, активний взаємозв'язок між ними, що розкриває дещо глибше сутність поняття «бізнес-модель».

Низка відомих економістів, зокрема Коллінз Дж., Поррас Дж., трактують бізнес-модель підприємства крізь призму далекоглядності. У їхньому розумінні бізнес-модель повинна складатися з ключової ідеології (корпоративний аспект) і уявного майбутнього (стратегічний аспект). Тобто, на переконання цих учених, ефективна бізнес-модель має базуватися на корпоративних цінностях, місії компанії та у своїй діяльності орієнтуватися на перспективні досягнення періодом від 10 до 30 і більше років [4]. Втім, для українських реалій, в умовах ринкових трансформацій, політичної нестабільності та недосконалого правового поля така бізнес-модель матиме дещо абстрактний характер і може служити оптимістичною довгостроковою ціллю.

З огляду на існування великої кількості наукових підходів до трактування терміна «бізнес-модель», наділення його різнохарактерною сутністю – від описової чи уявної до фрагментарної чи занадто звуженої, вважаємо, що при визначенні поняття «бізнес-модель закладу освіти дорослих» доцільно спиратися на такі ознаки даного поняття, як поліфункціональність, багатоаспектність та комплексність. Завдяки цьому, а також зважаючи на близькість сфери освіти дорослих до приватного сектора, існує можливість аналізувати сутність бізнес-моделей закладів освіти дорослих крізь призму комплексу принципів, невластивих для більшості установ освітньої галузі України, а саме: динамічності, компетентності, універсальності та інноваційності. Зазначимо, що успішність бізнес-моделі значним чином залежить від правильного й системного застосування всіх цих принципів її побудови.

Очевидно, що науковці, формулюючи дефініції поняття «бізнес-модель», керуються набором певних ознак і принципів, проте можна простежити перевагу одного принципу над низкою інших. Зокрема, на важливості принципу динамічності у процесі організації сектора бізнес-освіти акцентують увагу у своїх дослідженнях Кучеренко Д. Г. і Мартинюк О. В., стверджуючи, що на даному етапі бізнес-освіта перебуває в активній фазі систематизації, а, отже, основними напрямками її трансформації мають виступати, *по-перше*, розробка освітньої стратегії з перевагою ролі людини та її особистих витрат; *по-друге*, створення системи перманентної освіти відповідно до

динамічного характеру потреб суспільства та ринку; *по-третє*, пріоритет індивідуального підходу в освіті; *по-четверте*, орієнтир на практичне застосування знань та навичок, отриманих у процесі навчання в закладах освіти дорослих [5, с. 52–53]. При цьому науковці акцентують увагу на актуальності інновацій, введення яких в освітній процес зумовлюють його прогресивний поступ. Базуючись на висновках Кучеренко Д. Г. та Мартинюк О. В., можна припустити, що в їхньому розумінні бізнес-модель закладу освіти як цілісного багатофакторного об'єкта довільної природи є сукупністю інтеграційних (системних) якостей, якій властива об'єктивна багатовекторність діяльності всіх учасників управлінського та викладацького процесів [5, с. 46–47]. Проте в даному визначенні відсутні орієнтири на зовнішнє середовище і досягнення фінансових результатів організацією в результаті реалізації такої бізнес-моделі.

Ус Г. О. та Манькута Я. М., вважають, що бізнес-модель освітнього закладу базується на його управлінській концепції [6, с. 199], що, з погляду еволюційного розвитку полісемії поняття «бізнес-модель», надто обмежує його справжню сутність. І хоча дослідники стверджують, що в разі недоопрацювання чи відсутності управлінської концепції бізнес-модель не матиме чіткого орієнтиру, визначених показників та цілей, а, отже, втратить своє первинне значення – системне формування якісного управління бізнес-процесами освітньої діяльності підприємства, на нашу думку, дане поняття повинне включати ширший спектр взаємозв'язаних елементів. Ус Г. О. та Манькута Я. М. пропонують застосовувати структурно-динамічний підхід до побудови бізнес-моделі структури освітнього процесу та розглядають модель закладу освіти як сукупність основних принципів: академічна самостійність, економічна незалежність, функція попиту в ролі мети надання освітніх послуг, організаційна децентралізація.

На нашу думку, підхід до визначення наведених вище дефініцій орієнтований, в основному, на внутрішнє середовище організації як освітнього закладу, нівелюючи значення впливу чинників зовнішнього середовища й істотно звужуючи загальну сутність поняття «бізнес-модель закладу освіти дорослих» як підприємницької структури.

Одним із ключових принципів побудови бізнес-моделей закладів освіти у площині сучасної парадигми освіти дорослих можна вважати принцип компетентності. Як стверджує Хоружий Г. Ф., бізнес-моделі, створені з урахуванням принципу компетентності, зазнавши широкого застосування в бізнесі та на підприємствах, стали основоположними при здійсненні кадрового забезпечення та професійного розвитку працівників як рушійної сили розвитку будь-якого підприємства. Тобто, у даному випадку можна розглядати компетентнісну

модель як важливий структурний елемент бізнес-моделі організації, за умови, що така модель міститиме й інші складові, зокрема визначення й деталізацію переліку особливих компетентностей; відповідність обов'язків щодо кожної компетенції; діаграму бізнес-моделі тощо [7, с. 135].

Перевагами бізнес-моделі організації, розробленої з урахуванням принципу компетентності, є те, що, *по-перше*, успішність бізнес-школи вимірюється не тривалістю навчання, насиченістю та різноманітністю внутрішньо-освітніх програм, а рівнем отриманих знань і набутих навичок. *По-друге*, ефективність навчального процесу, методика викладання підлягає контролю, оцінці, моніторингу отриманих результатів, завдяки чому навчання постійно коректується на основі висновків аудиту. *По-третє*, перманентна оптимізація організації процесу освіти дорослих сприяє превалюванню індивідуальних здібностей студента. Натомість викладач виступає в ролі наставника, котрий допомагає слухачам програми синтезувати отримані знання й використовувати їх на практиці.

При створенні бізнес-моделі закладу освіти дорослих за принципом компетентності слід передбачити налагодження тісної взаємодії ключових елементів організації, а саме: компетентностей, стратегії розвитку, культурних цінностей та управлінської практики. Без цієї умови бізнес-модель не буде повноцінно функціонувати, оскільки нівелюються можливості систематизувати компетентності, використовувати їх для планування, мотивації працівників, підвищувати ефективність їхньої діяльності тощо (рис. 1).

Як зазначає Красильнікова О., актуальність компетентнісного підходу полягає в необхідності трансформації освітньої парадигми шляхом переходу на вищий рівень розвитку науки й виробництва, формування нової місії освіти та її модернізації [8, с. 154]. Саме такі завдання повинні вирішувати, насамперед, сучасні заклади освіти дорослих, орієнтовані на вимогливих споживачів освітніх послуг, котрі

прагнуть отримати не загальні, базові, а практичні знання в різних сферах бізнесу (фінанси, маркетинг, менеджмент, підприємництво), налагодити партнерські зв'язки у процесі навчання, розширити власний простір та набути глобальне бачення бізнесу, вийти на міжнародний рівень управління тощо [9, с. 168]. У цьому контексті, на наш погляд, і формується ціннісна пропозиція для споживача, що відповідає його потребам та очікуванням, позитивно впливає на рівень конкурентоспроможності організації, а, отже, зростає й прибутковість закладу.

Грунтуючись на висновках Хоружого Г. Ф. [7], можемо стверджувати, що компетентнісна модель у структурі основної бізнес-моделі може виконувати управлінську функцію щодо людських ресурсів. Даний елемент бізнес-моделі допоможе визначити необхідну для розвитку та досягнення високих результатів поведінку кожного працівника організації на основі компетентностей та, інтегруючи їх у межах управління людськими ресурсами, виступати методом менеджменту гуманітарних ресурсів, а також сприяти зростанню конкурентоспроможності підприємства.

Оскільки ефективна бізнес-модель є запорукою успішної реалізації усіх процесів у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації, доцільно виокремити принцип універсальності, відповідно до якого бізнес-модель може охоплювати всі сфери функціонування підприємства. Таким чином, до трактування бізнес-моделі за принципом універсальності застосовується ціннісно-структурний підхід. Така бізнес-модель містить, з одного боку, способи створення економічної цінності для клієнта (зовнішнє середовище), а з іншого – детальний опис структури та господарської діяльності підприємства як складної системи (внутрішнє середовище) (рис. 2).

Як стверджує Сачинська Л. В., функціонування підприємства в умовах високої конкуренції, його спроможність ефективно та довгостроково функціонувати визначаються продуманістю бізнес-моделі

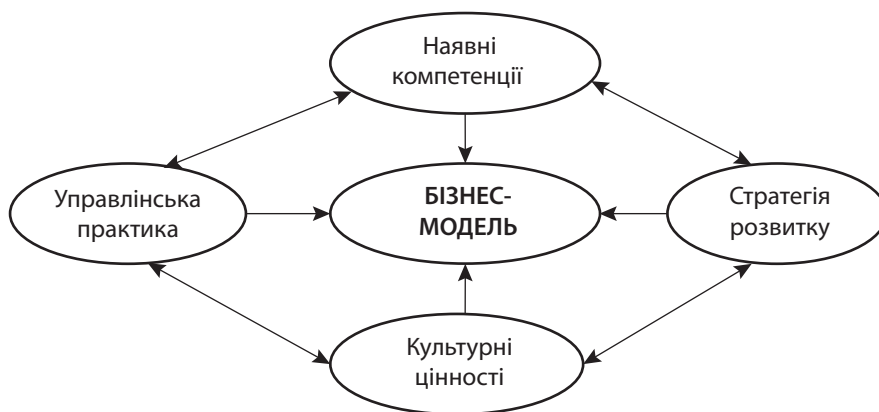


Рис. 1. Взаємодія основних елементів бізнес-моделі за принципом компетентності

Джерело: авторська розробка.

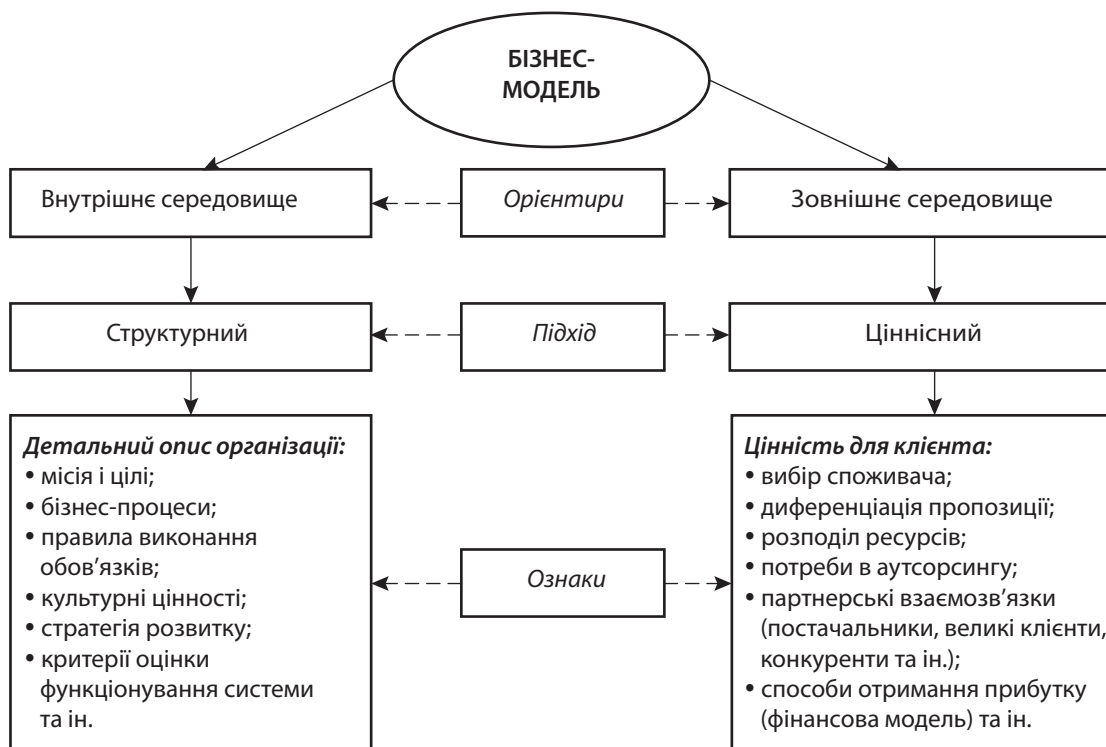


Рис. 2. Орієнтири, підходи та ознаки бізнес-моделі

Джерело: авторська розробка.

з погляду на формування споживчої цінності, а значна динаміка споживчих потреб обумовлює постійне вдосконалення моделі реалізації бізнес-процесів [10, с. 178].

З-поміж відомих економістів ціннісно-структурний підхід до трактування поняття «бізнес-модель» застосували американські економісти Сливоцький А. та Моррісон Д. Науковці обґрунтовують бізнес-модель як діяльність компанії в таких напрямках: вибір споживача; процес розробки ціннісної пропозиції; розподіл ресурсів; визначення власних можливостей; залучення сторонніх виконавців для реалізації власних завдань; отримання прибутків. Пропозиція підприємства товарів, послуг і технологій базується на комплексі дій та взаємозв'язків [11]. Близькі за висновками щодо семантичного підходу до дефініції бізнес-моделі також Остервальдер О. та Піньє І., котрі вважають, що бізнес-модель – це описове уявлення про те, яким чином організація заробляє чи планує заробити гроші. З цією метою бізнес-модель описує цінність, пропоновану компанією різним споживачам, а також визначає можливості організації, її партнерські відносини, засоби для постачання цінності споживачам та способи отримання стійких доходів [12].

Своєю чергою, Ненно І. М. пояснює сутність бізнес-моделі сукупністю видів діяльності підприємства на певний проміжок часу, які позначають пріоритетні конкурентні переваги організації від сприйняття її споживачем шляхом створення і поставки

йому (споживачеві) цінностей і до отримання прибутку [13, с. 91].

На наш погляд, ціннісно-структурний підхід можна застосовувати до формування бізнес-моделі закладів освіти дорослих на основі принципу універсальності, зважаючи на його всеохоплюючий характер, адже такі організації, насамперед, орієнтовані на продукування якісного освітнього продукту як незаперечної цінності для всіх споживачів освітніх послуг. Водночас без чіткого бачення внутрішньої структури бізнес-школи, моделювання бізнес-процесів, які забезпечують злагоджений освітній процес, неможливе повноцінне функціонування освітніх установ.

Слід зважати і на той факт, що існують ризики з недостатнім визначенням зовнішнього середовища, якщо джерела інформації про зовнішні фактори мають сумнівний характер, або ж її кількість надто мала. У такому випадку складно здійснити достовірний прогноз щодо розвитку середовища, а, отже, під загрозою перебуває ефективність прийнятих рішень. Руденко-Сударева Л. В. визначає внутрішнє середовище як внутрішній потенціал саморозвитку і вважає, що разом із зовнішнім середовищем ці два чинники впливають на системну модифікацію бізнес-моделі організації. Дослідниця розглядає побудову бізнес-моделей у глобальному значенні та трактує дане поняття як комплекс елементів та процесів, які взаємопов'язані, функціонують у світовому масштабі, володіють механізмами самозбереження та саморозвитку [14, с. 55–56].

Більшість науковців одностайні, що обов'язковою умовою збереження ефективності реалізації бізнес-моделі виступають перманентні інновації як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. Звідси ще один важливий принцип побудови бізнес-моделі – принцип інноваційності. Так, бізнес-модель організації, зокрема закладу освіти дорослих, повинна передбачати можливі зміни в зовнішньому середовищі та способи адаптації до них. Динамічність зовнішніх процесів потребує миттєвої реакції та вчасного прийняття рішень з боку організації, щоб не втратити власні ринкові позиції, а, навпаки, постійно покращувати своє становище на ринку.

При застосуванні принципу інноваційності до розробки бізнес-моделі закладу освіти дорослих слід зважати і на те, що впровадження інновацій за своїм змістом є процесом, яким можна управляти. Зокрема, розвивати педагогічні принципи і методики, оновлювати навчальні програми, змінювати внутрішній розпорядок установи тощо. Аналізуючи діяльність закладу освіти дорослих як відкритої системи, активно пов'язаної із зовнішнім середовищем, насамперед в інформаційному аспекті, доцільно брати до уваги те, що діяльність такого закладу залишатиметься ефективною за умови набуття прогресивних якісних ознак під час прийняття рішень, де центральний елемент інновацій – нове бачення стратегії розвитку навчального процесу, визначення нових потреб особистостей, котрі навчаються. З-поміж основних чинників, які впливають на успішність впровадження інновацій, є, по-перше, креативність установи, її

спроможність продукувати інновації. По-друге, інноваційне оточення – відносини із соціальним середовищем, рівень взаємозв'язку між мотивацією, що походить від навчального закладу, та мотивацією інноваційного оточення [5, с. 47].

Характерною рисою бізнес-освіти є її активна взаємодія з інститутом підприємництва, адже саме заклади освіти дорослих забезпечують становлення й розвиток людського капіталу – базису інноваційних трансформацій суспільства. Інституціональне середовище впливає на розвиток інноваційного економічного зростання і стимулює підприємництво. Оскільки, на нашу думку, загальна сутність бізнес-моделі полягає у визначенні методу провадження бізнесу, покликаного забезпечувати конкурентоспроможність і оптимальний розвиток організації, принцип інноваційності в побудові бізнес-моделі закладу освіти дорослих повинен передбачати низку важливих аспектів (рис. 3).

Отже, побудова бізнес-моделі закладу освіти дорослих за принципом інноваційності повинна передбачати впровадження інновацій стосовно кожного її структурного елементу. Тобто, інновації, на наш погляд, повинні застосовуватися щодо, *по-перше*, способів вирішення потреб споживача за допомогою пропонованої споживчої послуги; *по-друге*, особливостей створення цінності (інноваціоналізація процесу діяльності закладу); *по-третє*, ведення партнерської діяльності (пошук нових підходів до співпраці зі стратегічними партнерами в напрямку підвищення цінності послуги); *по-четверте*, конкурентних стратегій з метою зміцнення власної позиції на ринку;

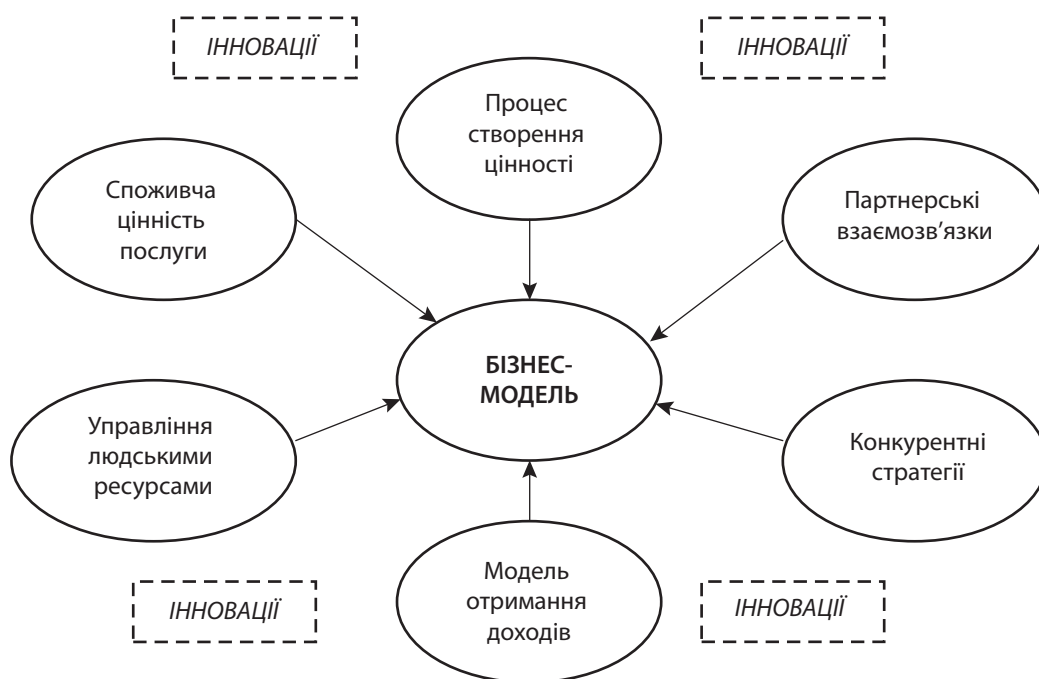


Рис. 3. Місце інновацій у структурі бізнес-моделі закладу освіти дорослих

Джерело: авторська розробка.

по-п'яте, методів генерування доходу; по-шосте, основних аспектів управління людськими ресурсами (на основі компетентностей).

Дослідження наукових підходів у трактуванні поняття «бізнес-модель» дозволило ідентифікувати їх залежність від ключових принципів побудови бізнес-моделі, які можна вважати елементами полісемії даного терміна (табл. 1).

Аналіз полісемії поняття «бізнес-модель організації» показав, що значній кількості його наукових дефініцій властиві, по-перше, звуження й обмеження сутнісного значення. Так, трактування бізнес-моделі

як винятково набору (сукупності) принципів чи певних якостей тощо не виступає цілісним визначенням бізнес-моделі.

По-друге, зосередження на внутрішньо-управлінських аспектах, ототожнення бізнес-моделі з управлінською концепцією. На нашу думку, сутність бізнес-моделі є багатовекторною та полягає в охопленні як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства.

По-третє, відсутність таких характерних для бізнес-моделі ознак, як системність, взаємозалежність і взаємозв'язок структурних елементів.

Таблиця 1

Полісемія поняття «бізнес-модель» за ключовими принципами побудови

Принцип	Визначення	Автор(-и), джерело
Динамічності	Сукупність інтеграційних (системних) якостей, якій властива об'єктивна багатовекторність діяльності всіх учасників управлінського та викладацького процесу	Кучеренко Д. Г., Мартинюк О. В. [5]
	Сукупність основних принципів: академічна самостійність, економічна незалежність, функція попиту в ролі мети надання освітніх послуг, організаційна децентралізація	Ус Г. О., Манькута Я. М. [6]
	Складається з корпоративних цінностей, місії компанії й у своїй діяльності орієнтується на перспективні досягнення в періоді від 10 до 30 і більше років	Коллінз Дж., Поррас Дж. [4]
	Вибір оптимальної стратегії з набору альтернативних стратегій за кожною стратегічною зоною з огляду на конкурентні переваги підприємства	Ніколаєва А. М. [15]
Компетентності	Певний набір компетентностей і характеристик, що виступає методом менеджменту гуманітарних ресурсів	Хоружий Г. Ф. [7]
Універсальності	Діяльність компанії в таких напрямках: вибір споживача; процес розробки ціннісної пропозиції; розподіл ресурсів; визначення власних можливостей; залучення сторонніх виконавців для виконання власних завдань; отримання прибутків	Сливоцький А. Дж., Моррісон Д. Дж. [11]
	Описове уявлення про те, яким чином організація заробляє чи планує заробити гроші	Остервальдер А., Піньє І. [12]
	Сукупність видів діяльності підприємства на певний проміжок часу, які позначають пріоритетні конкурентні переваги організації від сприйняття її споживачем шляхом створення і поставки йому (споживачеві) цінностей і до отримання прибутку.	Ненно І. М. [13]
	Три взаємопов'язані частини: ланцюг створення вартості (завдяки йому можна визначити місце організації в галузі та способи збільшення доходів); джерело ринкової влади підприємства (як наслідок інноваційної діяльності організації) та його активів; фінансова модель (описує механізм нагромадження доходів з огляду на витрати, ресурси та ступінь кваліфікованості персоналу	Швайцер Л. [3]
	Комплекс елементів та процесів, які взаємопов'язані, функціонують у світовому масштабі, володіють механізмами самозбереження та саморозвитку	Руденко-Сударєва Л. В. [14]
	Сукупність елементів, які позначають принципово іншу, на протилежність конкурентам, логіку його діяльності, спираючись на застосування ключових компетенцій з метою найбільш ефективного розподілу стратегічних ресурсів щодо бізнес-процесів для розробки очікуваного споживачами продукту (послуги)	Ревуцька Н. В. [2]
Інноваційності	Загальна картина створення (за допомогою інноваційної концепції) економічної цінності для споживача, організації, акціонерів та партнерів	Сачинська Л. В. [10]

Джерело: систематизовано автором.

По-четверте, описовість і надмірна абстрактність, хоча, вважаємо, що бізнес-модель організації повинна бути максимально чітко розроблена із зазначенням: конкретних цілей на близьку і віддалену перспективи розвитку; стратегічного бачення місця компанії на ринку в даний час та в перспективі, конкурентних стратегій; майбутніх потреб клієнтів (споживачів); особливостей розподілу стратегічних ресурсів підприємства; чинників розвитку інтелектуального капіталу з урахуванням компетентнісного моделювання; фінансово-економічного механізму розвитку.

Водночас чимало економістів, як-от Сливоцький А., Моррісон Д., Остервальдер А., Пінье І., Швайцер Л., Руденко-Сударева Л. В., Ревуцька Н. В., значно ширше розглядають поняття «бізнес-модель», орієнтуючись на його поліфункціональність та багатовекторність. У цьому контексті визначальним виступає принцип універсальності, хоча кожен з авторів використовує й інші принципи побудови бізнес-моделі організації.

Таким чином, на основі здійсненого аналізу, можемо вважати, що бізнес-модель закладу освіти дорослих – це комплекс взаємопов'язаних і взаємоузгоджених структурних елементів внутрішнього та зовнішнього середовища організації, розроблених на основі ключових принципів динамічності, універсальності, компетентності, інноваційності та спрямованих на ефективну реалізацію безперервного якісного освітнього процесу.

Зазначимо, що в сучасних умовах високої конкуренції в усіх галузях суспільно-економічного життя спроможність організацій успішно працювати упродовж тривалого часу залежить від ступеня продуманості їхньої бізнес-моделі, орієнтованої на споживача, а істотна динаміка потреб ринку стимулює підприємців перманентно вдосконалювати бізнес-моделі з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретико-методологічних підходів до визначення поняття «бізнес-модель» показало:

1. У сучасних умовах глобалізації освітнього простору підхід до організації безперервного навчання істотно поглиблюється, розширюється середовище аналітичної діагностики пошуку найсучасніших методів викладання, а, отже, – з'являється нагальна потреба у створенні нових бізнес-моделей для закладів освіти дорослих.

2. Близькість сфери освіти дорослих до приватного сектора обумовлює необхідність застосування до процесу формування бізнес-моделей даних закладів принципів, невластивих для більшості установ освітньої галузі України. Ключовими є принципи динамічності, компетентності, універсальності та інноваційності.

3. Бізнес-моделі закладу освіти дорослих, розроблені за принципом динамічності, властива об'єктивна багатовекторність діяльності всіх учасників управлінського та викладацького процесу.

4. Бізнес-модель за принципом компетентності передбачає забезпечення тісної взаємодії таких елементів організації, як компетентність, стратегія, культурні цінності та управлінська практика.

5. Ціннісно-структурний підхід можна застосувати до формування бізнес-моделі закладів освіти дорослих на основі принципу універсальності, зважаючи на його всеохоплюючий характер, адже такі організації орієнтовані, насамперед, на продукування якісного освітнього продукту як незаперечної цінності для ключових споживачів – менеджерів вищої ланки. Водночас без чіткого бачення внутрішньої структури бізнес-школи, моделювання бізнес-процесів, які забезпечують злагоджений освітній процес, неможливе повноцінне функціонування освітніх установ.

6. Загальна сутність бізнес-моделі полягає у визначенні методу провадження бізнесу, покликаного забезпечувати конкурентоспроможність і оптимальний розвиток організації. Процес реалізації інновацій у внутрішньому й зовнішньому середовищі підприємства сприяє зростанню ефективності його діяльності.

7. Бізнес-модель закладу освіти дорослих – це комплекс взаємопов'язаних і взаємоузгоджених структурних елементів внутрішнього та зовнішнього середовища організації, розроблених на основі ключових принципів динамічності, універсальності, компетентності, інноваційності та спрямованих на ефективну реалізацію безперервного якісного освітнього процесу. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Сооляттэ А. Бизнес-модели компании: определение, эволюция, классификация. URL: <http://www.klubok.net/article2302.html>

2. Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства (за матеріалами підприємств харчової промисловості України) : автореф. дис. ... канд. економ. наук : 08.06.01. Київ, 2005. 20 с.

3. Швайцер Л. Концепция и эволюция моделей бизнеса. *Эковест*. 2007. № 6 (2). С. 146–168.

4. Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. СПб. : Манн, Иванов и Фербер, 2005. 352 с.

5. Кучеренко Д. Г., Мартинюк О. В. Стратегії розвитку освітніх систем країн світу : монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2011. 312 с.

6. Ус Г. О., Манькута Я. М. Модель структури бізнес-процесів управління якістю надання освітніх послуг. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 1. С. 194–201.

7. Хоружий Г. Ф. Компетентнісні моделі у вищій освіті та бізнесі: зарубіжний досвід. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 1. С. 131–147.

8. Красільникова О. В. Компетентнісний підхід як основа філософії освіти. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 1. С. 147–156.

9. Красовська О. Ю. Сучасні моделі реалізації бізнес-освіти в умовах світового освітнього простору. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1. С. 167–171.

10. Сачинська Л. В. Особливості формування бізнес-моделі підприємства. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2015. Вип. 12. Ч. 2. С. 171–178.

11. Сливоцький А. Дж., Моррісон Д. Дж. Зона прибутку. Стратегічна бізнес-модель як запорука завтрашніх прибутків / пер. з англ. Р. Скакуна. Львів : Видавництво УКУ, 2016. 432 с.

12. Остервальдер А., Пиньє І. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / пер. с англ. М. Кульневой. М. : Альпина Паблішер, 2018. 288 с.

13. Ненно І. М. Систематизація наукових підходів до класифікації бізнес-моделей підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 2. С. 89–100.

14. Руденко-Сударєва Л. В. Системна модифікація бізнес-моделей глобальних корпорацій: еволюція теоретичних підходів. *Дослідження міжнародної економіки*. 2011. № 4. С. 42–56.

15. Ніколаєва А. М. Стратегічне бізнес-моделювання підприємства в контексті забезпечення його конкурентних переваг. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2012. Вип. 9 (2). С. 345–354.

Науковий керівник – Батенко Л. П., кандидат економічних наук, професор кафедри стратегії бізнесу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

REFERENCES

Khoruzhyi, H. F. "Kompetentnisni modeli u vyshchii osviti ta biznesi: zarubizhnyi dosvid" [Competency models in higher education and business: foreign experience]. *Visnyk KNTEU*, no. 1 (2018): 131-147.

Kollinz, Dzh., and Porras, Dzh. *Postroyennyye navechno. Uspekhn kompaniy, obladayushchikh videniyem* [Built forever. The success of companies with vision]. St. Petersburg: Mann, 2005.

Krasilnikova, O. V. "Komptentnisnyi pidkhdid yak osnova filosofii osvity" [Competency approach as the basis of the philosophy of education]. *Visnyk KNTEU*, no. 1 (2018): 147-156.

Krasovska, O. Yu. "Suchasni modeli realizatsii biznes-osvity v umovakh svitovoho osvitynoho prostoru" [Modern models of business education implementation in the world of educational space]. *Biuletен Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu*, no. 1 (2012): 167-171.

Kucherenko, D. H., and Martyniuk, O. V. *Stratehii rozvytku osvitnikh system krain svitu* [Strategies for the development of

educational systems of countries of the world]. Kyiv: IPK DSZU, 2011.

Nienno, I. M. "Systematyzatsiia naukovykh pidkhdidiv do klasyfikatsii biznes-modelei pidpriemstv" [Systematization of scientific approaches to the classification of business models of enterprises]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 2 (2016): 89-100.

Nikolaieva, A. M. "Stratehichne biznes-modeliuвання pidpriemstva v konteksti zabezpechennia yoho konkurentnykh perevah" [Strategic business modeling of the enterprise in the context of providing its competitive advantages]. *Ekonomichni nauky. Seriia «Ekonomika ta menedzhment»*, no. 9 (2) (2012): 345-354.

Ostervalder, A., and Pine, I. *Postroyeniye biznes-modeley: Nastolnaya kniga stratega i novatora* [Building a business model: Handbook strategist and innovator]. Moscow: Alpina Publisher, 2018.

Revutska, N. V. "Formuvannya biznes-modelei pidpriemstva (za materialamy pidpriemstv kharchovoi promyslovosti Ukrainy)" [Formation of the business model of the enterprise (based on the materials of the enterprises of the food industry of Ukraine)]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.06.01*, 2005.

Rudenko-Sudarieva, L. V. "Systemna modyfikatsiia biznes-modelei hlobalnykh korporatsii: evoliutsiia teoretychnykh pidkhdidiv" [System modification of business models of global corporations: the evolution of theoretical approaches]. *Doslidzhennia mizhnarodnoi ekonomiky*, no. 4 (2011): 42-56.

Sachynska, L. V. "Osoblyvosti formuvannya biznes-modelei pidpriemstva" [Features of forming a business model of the enterprise]. *Ekonomichni nauky. Seriia «Oblik i finansy»*, vol. 2, no. 12 (2015): 171-178.

Shvaytser, L. "Kontseptsiya i evolyutsiia modeley biznesa" [The concept and evolution of business models]. *Ekovest*, no. 6 (2) (2007): 146-168.

Slyvotskyi, A. Dzh., and Morrison, D. Dzh. *Zona prybutku. Stratehichna biznes-model yak zaporuka zavtrashnykh prybutkiv* [Profit zone. Strategic business model as a pledge of tomorrow's profits]. Lviv: Vyd-vo UKU, 2016.

Soolyatte, A. "Biznes-modelei kompanii: opredeleniye, evolyutsiia, klassifikatsiya" [Business models of the company: definition, evolution, classification]. <http://www.klubok.net/article2302.html>

Us, H. O., and Mankuta, Ya. M. "Model struktury biznes-protsesiv upravlinnia yakistiu nadannia osvitnikh posluh" [Model of the structure of business processes of quality management of educational services]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, no. 1 (2014): 194-201.