

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ДУ ХАНЬОЙ

УДК: 005.511:37(043.3)

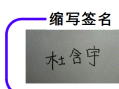
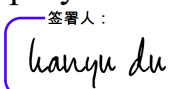
ДИСЕРТАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОСВІТНЬОЇ ПОСЛУГИ В
УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Галузь знань 07 – «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

签署人: 缩写签名

83A9AC39A9584B2 Ханьюй Ду
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)
06/06/2025

Науковий керівник: Мазоренко Оксана Володимирівна, кандидат економічних
наук, доцент

Дисертація є ідентичною іншим примірником дисертації
Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055.____
д.е.н., професор

Харків – 2025

АНОТАЦІЯ

Ду Ханьюй. Управління формування бізнес-моделі освітньої послуги в умовах глобалізації. – Кваліфікаційна наукова робота на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 – «Управління та адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2025.

Дисертацію присвячено розробці та обґрунтуванню науково-теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування бізнес-моделі освітньої послуги в умовах глобалізації.

У першому розділі «Теоретичні аспекти формування бізнес-моделі освітньої послуги в умовах глобалізації» удосконалено науково-теоретичні підходи до визначення освітньої послуги, класифікації освітніх послуг та місця бізнес-освіти, до визначення бізнес-моделі освітньої послуги, досліджено особливості трансформації бізнес-моделей в сфері освіти в умовах глобалізації.

У роботі проаналізовано існуючі підходи до сутності поняття «освітня послуга», узагальнено наукові підходи до визначення освітньої послуги, серед яких виділено соціальний, педагогічний і економічний. Удосконалено класифікацію освітніх послуг, в рамках якої обґрунтовано місце бізнес-освіти в системі освітніх послуг. Описано бізнес-освіту, як освітню послугу, в системі класифікаційних ознак, що дозволило визначити характеристики бізнес-освіти, як освітньої послуги, а також визначено ключові риси бізнес-освіти в сучасних умовах, до яких належать практико-орієнтований підхід, застосування активних, інноваційних форм і методів навчання, гнучкість і різноманітність освітніх програм, міжнародний аспект, орієнтація на ринок.

Проаналізовано науково-теоретичні підходи до сутності бізнес-моделі. Здійснено уточнення змісту поняття «бізнес-модель освітньої послуги» через зв'язки між ключовими словами статей із наукометричної бази Scopus.

Запропоноване інтеграційний підхід й авторське визначення поняття «бізнес-модель освітньої послуги», яке є комбінуванням економічного підходу до визначення освітньої послуги, а також економічного, інноваційного, процесного, ціннісного і структурного підходів до визначення бізнес-моделі.

Проведено науковий аналіз процесів трансформації бізнес-моделей освітніх послуг, в результаті якого було систематизовано типологію бізнес-моделей освітньої послуги, яка передбачає їх поділ на три основні групи: традиційні, електронні (діджитал), та змішані (гібридні) моделі. Систематизовано класифікації бізнес-моделей освітньої послуги за групами – традиційні, електронні (діджитал), змішані (гібридні), а також наведено їх характеристики.

Проаналізовано вплив глобалізації на освітню галузь, визначено фактори, що впливають на успішність адаптації надання освітніх послуг до викликів глобалізації. Проаналізовано частоту згадувань факторів глобалізації, що впливають на сферу освіти, в науковій літературі, що дозволило визначити найбільш значущі фактори на думку науковців (діджиталізація, цифровізація, інтернаціоналізація, ринкова орієнтація, зростання конкуренції). З урахуванням фактору цифровізації і діджиталізації було визначено і описано сучасні EdTech моделі.

У другому розділі «Аналіз сучасних тенденцій розвитку бізнес-освіти і особливостей надання освітніх послуг в умовах глобалізації» проаналізовано сучасні тренди розвитку бізнес-освіти в Україні і Китаї, особливості надання освітніх послуг в сфері бізнес-освіти та рівня задоволеності ними, а також обґрунтовано фактори впливу на формування бізнес-моделі освітньої послуги.

Бізнес-освіта є важливим елементом підготовки висококваліфікованих фахівців, здатних адаптуватися до викликів сучасної глобалізованої економіки. Дослідження рейтинги закладів, що надають послуги в сфері бізнес-освіти в Україні та Китаї за рейтингом Eduniversal. Проаналізовано рівень обізнаності населення про бізнес-освіту в різних країнах з акцентом на Україні та Китаї. Вивчено особливості функціонування бізнес-освіти в Україні та Китаї, що

дозволило виявити ключові тенденції та виклики такі, як активне впровадження цифрових технологій, розширення доступу до онлайн-навчання та адаптацію до глобальних викликів. В розрізі діджиталізації, впровадження інформаційних технологій та розвитку EdTech було проведено дослідження стану та напрямків розвитку онлайн-освіти в Україні та Китаї, а також проведено порівняльний аналіз ключових аспектів розвитку ринку EdTech у двох країнах, висвітлюючи поточний стан, виклики та перспективи. Це дозволило сформулювати розуміння критичних факторів, що впливають на розвиток EdTech, і слугує основою для подальших досліджень і розробки рекомендацій для вдосконалення цифровізації освіти в Україні.

За результатами опитування споживачів освітніх послуг з України і Китаю, проведеного з використанням спеціально розробленої анкети, було з'ясовано питання щодо мотивації отримання освітніх послуг в сфері бізнес-освіти. Проаналізовано такі аспекти, як мотивація до отримання бізнес-освіти, виклики, з якими стикаються здобувачі під час отримання освітньої послуги, можливі напрями змін для покращення якості освітньої послуги в сфері бізнес-освіти, рівень задоволеності вибором освітньої послуги, цілі здобуття бізнес-освіти, якість спожитих освітніх послуг тощо.

Аналіз виявлених особливостей процесу здобуття бізнес-освіти в сучасних умовах, а також задоволеності обраними напрямами і організаційними умовами отримання освітніх послуг показав задовільне освітнє середовище, високу якість та актуальність програм навчання, а також високу потребу у актуальних знаннях у сфері ведення бізнесу, що засновані на досвіді та високому професіоналізмі, а також проявляються запити на практикорієнтованість навчального процесу.

Також проаналізовано розуміння специфіки бізнес-моделі освітніх послуг в країні здобуття освіти, а саме визначено поширеність різних бізнес-моделей освітньої послуги за типами – традиційні, електронні, змішані. Досліджено переваги та недоліки отримання освітніх послуг в сфері бізнес-освіти в межах традиційних та електронних (діджитал) бізнес-моделей.

Такі основні переваги було виявлено у сфері отримання бізнес-освіти в університетах (традиційна бізнес-модель) як репутація, системність, нетворкінг, й недоліки – тривалість і відрив від роботи в процесі здобуття освіти. При цьому за відповідями респондентів було визначено переваги здобуття бізнес-освіти в онлайн-форматі (електронна бізнес-модель), до основних з яких належать гнучкість, швидкість та різноманітність, і недоліки – самодисципліна, технічна складність й обмежений нетворкінг.

В контексті аналізу впливу сучасних тенденцій на розвиток бізнес-освіти було проаналізовано фактори глобалізації, які впливають на формування бізнес-моделі освітньої послуги в сучасних умовах. Цікавим виявилось з'ясування, наскільки відмінними є фактори глобалізації в контексті їх впливу на формування бізнес-моделі освітньої послуги в різних країнах (Україна та Китай). До найбільш значущих факторів глобалізації в Китаї в результаті аналізу належать політичні, демографічні чинники, застосування інформаційних технологій в навчанні (діджиталізація бізнес-моделей) і використання цифрових технологій (цифровізація). В Україні інформаційно-технологічна складова теж входить до переліку найвпливовіших факторів, до якої додалась персоналізація в процесі формування пропозиції освітніх послуг, коли на перший план висувуються якісний контент, зручний формат надання, графік, час тощо.

У третьому розділі «Методичне забезпечення управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги в умовах глобалізації» розроблено методичний підхід до формування бізнес-моделі освітньої послуги, представлено методичний підхід до управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги на основі інтеграції процесного підходу, представлено бізнес-процеси надання освітньої послуги, а також сформовано бізнес-моделі освітньої послуги в сфері бізнес-освіти.

У роботі удосконалено методичний підхід до формування бізнес-моделі освітньої послуги в умовах глобалізації, що поєднує стратегічні, технологічні та соціокультурні компоненти. Визначено тип і структуру бізнес-моделі освітньої послуги, яка, ґрунтується на ціннісному підході і враховує ключові фактори

глобалізації, що дозволяє сформувати ефективну, конкурентоспроможну та стійку бізнес-модель освітньої послуги, що відповідає сучасним умовам глобалізації.

Запропоновано інтеграцію процесного підходу до управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги. Імплементація процесного підходу та його інтеграція з факторами глобалізації дозволили розробити методичний підхід до управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги, який складається з чотирьох етапів і поєднує стратегічне бачення, проектування бізнес-процесів, бізнес-моделювання, управління та безперервне вдосконалення в єдиній узгодженій структурі. Запропонований методичний підхід наголошує на необхідності розробки бізнес-моделі, яка є не тільки структурно надійною, але й оперативно надійною та стратегічно адаптованою до умов глобалізації. В межах методичного підходу побудовано карту бізнес-процесів надання освітньої послуги, а також визначено процеси створення цінності в рамках моделі Value chain. Визначено відповідність бізнес-процесів категоріям ланцюжка створення цінності, що знайшло відображення в інтеграції бізнес-процесів в ланцюжок створення цінності освітньої послуги з урахуванням факторів глобалізації.

Запропонований методологічний підхід перетворює управління бізнес-моделлю в структуровану, засновану на фактах функцію, яка інтегрована з операційним ядром організації.

Із використанням розроблених методичних підходів було побудовано діаграми бізнес-процесів надання освітньої послуги та побудовано бізнес-модель освітніх послуг в сфері бізнес-освіти.

Практична цінність окремих результатів підтверджуються їх впровадженням у діяльність вітчизняних і закордонних підприємств, зокрема:

надані автором рекомендації щодо підходів формування бізнес-моделі освітніх послуг Hubei Hanyue Education Consulting Co., Ltd., які були впровадженні в діяльність компанії та покращили управління формуванням бізнес-моделі освітніх послуг (довідка від 23.10.2024 року);

представлені в дисертаційній роботі рекомендації щодо переліку і формату освітніх послуг, а також компонентів бізнес-моделі освітньої послуги з врахуванням факторів глобалізації і тенденцій розвитку бізнес-освіти в Україні та Китаї, що були впроваджені в діяльність ТОВ «Центр міжнародної освіти «ИНЖЕК» (довідка № 0/1765-1 від 23.12.2024 року).

Наведені в роботі пропозиції використовуються для поглиблення теоретично-методичного забезпечення освітнього процесу підготовки фахівців зі на другому магістерському рівні вищої освіти Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка про впровадження № 24/86-34-95 від 17.12.2024 року) під час викладання дисципліни «Управління стартап-проектами».

Ключові слова: бізнес-модель, освітня послуга, бізнес-модель освітньої послуги, освіта, бізнес-освіта, цифровізація, глобалізація, діджиталізація, процесний підхід, управління, бізнес-процеси, створення цінності, EdTech, заклад вищої освіти, інформаційні технології.

ABSTRACT

Du Hanyu. Management of the formation of an educational service business model in the conditions of globalization. – Qualifying scientific work in the form of a manuscript.

The dissertation for a scientific degree of Doctor of Philosophy on a specialty 073 “Management” (07 – Management and administration) Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2025.

The dissertation is devoted to the development and scientific justification of the theoretical, methodological, and practical aspects of forming a business model of educational services in the conditions of globalization.

In the first chapter “Theoretical aspects of forming a business model of educational services in the conditions of globalization” scientific and theoretical approaches to defining an educational service, classifying educational services and the place of business education, determining the business model of an educational service were improved, the features of transformation of business models in the field of education in the conditions of globalization were studied.

The work analysed the existing approaches to the essence of the concept of “educational service”, scientific approaches to the definition of educational service are summarized, among which social, pedagogical, and economic approaches are highlighted. The classification of educational services is improved, within which the place of business education in the system of educational services is justified. Business education as an educational service is described in a system of classification features, which allowed author to determine the characteristics of business education as an educational service, and also identified the key features of business education in modern conditions, which include: practice-oriented approach, use of active, innovative forms and methods of learning, flexibility and diversity of educational programs, international aspect, and market orientation.

Scientific and theoretical approaches to the essence of the business model were analysed. The content of the concept of “educational service business model” was clarified through the connections between the keywords of articles from the Scopus scientometric database. An integration approach and the author's definition of the concept of "educational service business model" were proposed, which is a combination of an economic approach to defining an educational service, as well as economic, innovative, process, value and structural approaches to defining a business model.

A scientific analysis of the processes of transformation of business models of educational services was conducted, as a result of which a typology of business models of educational services was systematized, which involves their division into three main groups: traditional, electronic (digital), and mixed (hybrid) models. The classifications

of business models of educational services by groups – traditional, electronic (digital), mixed (hybrid) – were systematized, and their characteristics were also given.

The impact of globalization on the education sector was analysed, and factors influencing the success of adapting the provision of educational services to the challenges of globalization were identified. The frequency of mentions of globalization factors affecting education in the scientific literature was analysed, which allowed the author to identify the most significant factors in the opinion of scientists (digitalization, digitization, internationalization, market orientation, increased competition). Taking into account the factor of digitalization and digitization, modern EdTech models were identified and described.

In the second chapter “Analysis of current trends in the development of business education and the features of providing educational services in the context of globalization” the current trends in the development of business education in Ukraine and China, the features of the provision of educational services in the field of business education and the level of satisfaction with them were analysed, as well as the factors influencing the formation of the educational service business model are substantiated.

Business education is an important element of the training of highly qualified specialists capable of adapting to the challenges of a modern globalized economy. Research on the ratings of institutions providing services in the field of business education in Ukraine and China, according to the Eduniversal rating, was conducted. The level of public awareness of business education in different countries was analysed with an emphasis on Ukraine and China. The features of the functioning of business education in Ukraine and China were studied, which allowed identifying key trends and challenges such as the active implementation of digital technologies, expanding access to online learning and adaptation to global challenges. In the context of digitalization, the introduction of information technologies and the development of EdTech, a study on the state and directions of development of online education in Ukraine and China was conducted, as well as a comparative analysis of key aspects of the development of the EdTech market in the two countries, highlighting the current state, challenges and prospects. This allowed the author to form an understanding of

the critical factors influencing the development of EdTech, and serves as the basis for further research and development of recommendations for improving the digitalization of education in Ukraine.

According to the results of a survey of consumers of educational services from Ukraine and China, conducted using a specially developed questionnaire, the issue of motivation for receiving educational services in the field of business education was clarified. Such aspects as motivation for obtaining business education, challenges faced by applicants when receiving educational services, etc., were analysed. Potential areas of change to improve the quality of educational services in the field of business education, the level of satisfaction with the choice of educational service, goals for obtaining business education, quality of educational services consumed, etc. were studied.

Analysis of the identified features of the process of obtaining business education in modern conditions, as well as satisfaction with the chosen areas and organizational conditions for receiving educational services, showed a satisfactory educational environment, high quality and relevance of study programs, as well as a high need for up-to-date knowledge in the field of business, based on experience and high professionalism, as well as requests for practice-oriented educational process.

The understanding of the specifics of the business model of educational services in the country of education was also analysed, namely, the prevalence of various business models of educational services was determined by type: traditional, electronic, mixed. The advantages and disadvantages of receiving educational services in the field of business education within the framework of traditional and electronic (digital) business models were investigated.

The main advantages of obtaining business education at universities (traditional business model) were identified as reputation, consistency, networking, and disadvantages - duration and separation from work during the process of obtaining education. At the same time, the respondents' answers identified the advantages of obtaining business education in an online format (electronic business model), the main

ones of which include flexibility, speed and diversity, and the disadvantages - self-discipline, technical complexity and limited networking.

In the context of analysing the impact of modern trends on the development of business education, the factors of globalization that influence the formation of the business model of educational services in modern conditions were analysed. It was interesting to find out how different the factors of globalization are in the context of their influence on the formation of the business model of educational services in different countries (Ukraine and China). The most significant factors of globalization in China, as a result of the analysis, include political, demographic factors, the use of information technologies in education (digitalization of business models) and the use of digital technologies (digitization). In Ukraine, the information and technological component is also included in the list of the most influential factors, to which personalization has been added in the process of forming the offer of educational services, when high-quality content, a convenient format of provision, schedule, time, etc. come to the fore.

In the third chapter “Methodological support for the management of the formation of an educational service business model in the context of globalization,” a methodological approach to the formation of an educational service business model is developed, a methodological approach to the management of the formation of a business model of an educational service is presented based on the integration of a process approach, business processes for providing an educational service are presented, and business models of an educational service in the field of business education are also formed.

The thesis improves the methodological approach to the formation of a modern business model of educational services in the context of globalization, combining strategic, technological, and socio-cultural components. The type and structure of the business model of educational services have been determined, which is based on a value-based approach and takes into account key factors of globalization, allowing the formation of an effective, competitive, and sustainable business model of educational services that meets modern conditions of globalization.

The integration of a process approach to managing the formation of a business model for an educational service is proposed. The implementation of the process approach and its integration with globalization factors allowed the author to develop a methodological approach to managing the formation of a business model of an educational service, which consists of four stages and combines strategic vision, business process design, business modelling, management, and continuous improvement in a single coordinated structure. The proposed methodological approach emphasizes the need to develop a business model that is not only structurally reliable, but also operationally reliable and strategically adapted to the conditions of globalization. Within the framework of the methodological approach, a map of business processes for providing an educational service was developed, and value creation processes were identified within the framework of the Value chain model. The correspondence of business processes to the categories of the value chain was determined, which was reflected in the integration of business processes into the value chain of an educational service, taking into account globalization factors.

The proposed methodological approach transforms business model management into a structured, evidence-based function that is integrated with the operational core of the organization.

Using the developed methodological approaches, business process diagrams for providing educational services were constructed and a business model of educational services in the field of business education was built.

The practical value of individual results is confirmed by their implementation in the activities of domestic and foreign enterprises, in particular:

recommendations provided by the author on approaches to forming a business model for educational services of Hubei Hanyue Education Consulting Co., Ltd., which were implemented in the company's activities and improved the management of the formation of a business model for educational services (reference dated 23.10.2024);

the dissertation thesis contains the recommendations on the list and format of educational services, as well as the components of the business model of educational services, taking into account globalization factors and trends in the development of

business education in Ukraine and China, which were implemented in the activities of the International Education Center "INJEK" LLC (reference No. 0/1765-1 dated 23.12.2024).

The proposals presented in the thesis are used to deepen the theoretical and methodological support of the educational process of training specialists at the second master's level of higher education of the Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (certificate of implementation No. 24/86-34-95 dated 17.12.2024) during the teaching of the discipline “ Management of Startup Project”.

Keywords: educational service, educational service business model, education, business education, digitalization, globalization, digitization, process approach, management, business processes, value creation, EdTech, higher education institution, information technology.

Список публікацій здобувача за темою дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України, у тому числі що включені до міжнародних наукометричних баз даних

1. Du Hanyu Transformation of business models of educational services in the conditions of globalization. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. №5. **(фахове видання, категорія Б).**

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15266637>

URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/425/431>.

2. Ду Х. Дослідження мотивації до отримання освітніх послуг у сфері бізнес-освіти та перспектив використання отриманих знань у професійної діяльності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 423 – 427. **(фахове видання, категорія Б)**

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-76>

URL: <http://ujae.org.ua/doslidzhennya-motyvatyiyi-do-otrymannya-osvitnih-poslug-u-sferi-biznes-osvity-ta-perspektyv-vykorystannya-otrymanyh-znan-u->

[profesijnij-diyalnosti/](#)

3. Du Hanyu, Mazorenko O.V. Process management of educational service business model formation. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 2. С. 102–105. **(фахове видання, категорія Б)**

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-23>

URL: <http://apie.org.ua/en/process-management-of-educational-service-business-model-formation/>

Особистий внесок: уточнено сутність та зміст поняття «бізнес-модель освітньої послуги», а також розроблено методичний підхід до управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги на основі інтеграції процесного підходу.

Розділи в колективних монографіях

4. Ду Ханьюй. Сутність і місце бізнес-освіти в системі освітніх послуг. Сталий економічний розвиток: інноваційні підходи та стратегічні перспективи: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2024. С. 144 – 153. **(одноосібний розділ в колективній монографії)**

DOI: <https://doi.org/10.30837/EK.2024.012>

URL: https://drive.google.com/file/d/1SQ8-pW_FiWe5hB_75p8vg7mHzlv39zsR/view.

Праці апробаційного характеру

5. Du Hanyu. Contemporary Edtech business models. Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 1 листопада 2023 р.) / За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової. Харків. ХНУРЕ. 2023. С. 10-12. <https://drive.google.com/file/d/1Lt8ujdtZttjKWb7zANRSOKztFwUdwkMI/view>

6. Ду Ханьюй. Місце і роль бізнес-освіти в системі освітніх послуг. Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта. Матеріали V

Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 3 грудня 2024 р.) / За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової. Харків. ХНУРЕ. 2024. С. 53-55.
https://drive.google.com/file/d/1LEVxGcUMkoZPOSf8WoXdgk7C3xY_Nv7w/view

7. Du Hanyu, Mazorenko O. The impact of globalization on the transformation of business models of educational services in Ukraine and China. International scientific-practical conference “Economics, finance, accounting and law in the context of globalization”: conference proceedings (Aarhus, Denmark, September 10, 2024). Aarhus, Denmark: Scholarly Publisher ICSSH, 2024. P. 9-10.
<http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34916>

Особистий внесок: визначено основні глобальні тренди, що впливають на зміну бізнес-моделей освітніх послуг, а також визначено особливості трансформації бізнес-моделей освітніх послуг в Україні та Китаї. розроблено класифікацію трансформаційних процесів з урахуванням

8. Ду Ханьюй Цифровізація освіти як фактор глобалізації. Глобалізаційні виклики економіки, обліку, фінансів та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 14 вересня 2023 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2023. С. 57-58. <https://www.economics.in.ua/2023/09/14.html>

ЗМІСТ

ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОСВІТНЬОЇ ПОСЛУГИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	27
1.1. Освітня послуга: сутність, класифікація та місце бізнес-освіти	27
1.2. Науково-теоретичні підходи до визначення сутності і типів бізнес-моделі освітньої послуги	44
1.3. Трансформація бізнес-моделей в сфері освіти в умовах глобалізації	58
Висновки до розділу 1	82
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕС- ОСВІТИ І ОСОБЛИВОСТЕЙ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	85
2.1. Аналіз сучасних трендів розвитку бізнес-освіти в Україні та Китаї	85
2.2. Аналіз особливостей надання освітніх послуг в сфері бізнес- освіти та рівня задоволеності ними	107
2.3. Обґрунтування факторів впливу на формування бізнес-моделі освітньої послуги	123
Висновки до розділу 2	146
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОСВІТНЬОЇ ПОСЛУГИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	149
3.1. Підхід до формування бізнес-моделі освітньої послуги	149
3.2. Управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги на засадах процесного підходу	161

3.3. Прикладні аспекти формування бізнес-моделі освітньої послуги в умовах глобалізації: кейс бізнес-освіти	180
Висновки до розділу 3	199
ВИСНОВКИ	202
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	207
ДОДАТКИ	226

ВСТУП

У контексті глибоких глобалізаційних трансформацій, що охоплюють економіку, суспільство й освітню сферу, зростає актуальність формування гнучких, адаптивних та інноваційних моделей надання освітніх послуг. Заклади вищої освіти, зокрема в країнах із трансформаційною економікою, змушені переосмислювати традиційну логіку своєї діяльності, шукаючи нові механізми управління, монетизації та створення цінності для різноманітних категорій здобувачів. У цьому контексті концепція бізнес-моделі стає ключовим інструментом стратегічного управління закладом освіти, що дозволяє системно інтегрувати освітню, управлінську, фінансову та цифрову складові в єдину логіку створення й реалізації освітньої послуги.

Світові тенденції вказують на те, що зміни в бізнес-моделях у сфері освіти дедалі частіше спричиняються не лише внутрішніми організаційними потребами, а й екзогенними чинниками: технологічними порушеннями, цифровізацією, зміною поведінки та потреб споживачів, розширенням міжнародної конкуренції тощо. Проблеми впровадження і використання інформаційних технологій в освітній процес, а також глобальні виклики сьогодні розглядаються такими науковцями, як Мукан Н., Мукан О., Луців Л., Бебко С., Альтбах П., Найт Дж., Войналович О., Кучерак І., Іщенко А., Селвін Н., Крістенсен К., Веллер М., Велеціанос Г., Рябець К. В., Тимків Я., Дибач І., Редькіна Г., Прохоренко Т., М'ясковський М., Огієнко О. та інші. Відповідно, дослідження Альтбаха П. і Найта Дж. окреслюють інтернаціоналізацію як один із провідних векторів трансформації вищої освіти у глобальному вимірі. Веллер М. і Селвін Н. аналізують вплив цифрових технологій на систему освіти, вказуючи на появу нових форм контенту, каналів поширення знань і моделей взаємодії зі здобувачем освіти. Водночас праці Крістенсиена К. підкреслюють деструктивний характер інновацій у сфері освіти, що призводить до зміни логіки створення цінності освітньої послуги.

У науковому просторі загалом сформувалися різні підходи до трактування бізнес-моделей, які висвітлені в роботах Карлссона Ф., Аміта Р., Зотта К., Сьодіна Д., Фосса Н. Дж., Річардсона Дж., Остервальдера А., Пін'є Ю., Тіса Д., Чесбро Х., Розенблума Р., Массе Л., Туччі К., Афуа А., Дроздової М., Юрчишеної Л., Швиданенко Г., Ревуцької Н., Ненно І., Зеленіна Ю., Крістенсена К., Гассманна О., Курта С. та інших. У сучасній науці питання формування бізнес-моделі освітніх послуг залишаються малодослідженими. Хоча окремі елементи, такі як маркетинг освітніх послуг, цифровізація навчального процесу або розробка бізнес-моделі закладу вищої освіти, розглядаються в роботах Зеленіна Ю., Швиданенко Г., Ревуцької Н., Величко К., Мазоренко О., Цибульської Е., Юрчишеної Л., Дроздової М., Теплової Т., Грехема С., Данаа Г., Пуревсурен Т., Мартінеса А., Спрічіго С., Камілотті Б.М., Бацух Т., Прабово Х., Бандур А., Томашевського Я., Сидорової А., Кобідзе Н. та інших, питання інтегрованого управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги як системної категорії досі не отримало комплексного опрацювання. Більшість наявних підходів фрагментарно трактують бізнес-модель як набір функціональних блоків або як інструмент фінансового планування в освітньому менеджменті. При формуванні бізнес-моделі освітньої послуги модель Business Model Navigator, яка базується на чотирьох базових запитаннях (Хто? Що? Як? Чому?), заслуговує на особливу увагу з огляду на її концептуальну простоту, універсальність та адаптивність до освітнього контексту. Це дозволяє сформувати системне бачення взаємодії між споживачем, цінністю, операційною структурою та джерелами монетизації освітньої послуги.

Унікальність сучасної бізнес-освіти полягає в її прикладному характері, високій варіативності змісту освітніх послуг, швидкому оновленні компетентнісних запитів, а також очікуваннях студентів щодо гнучкості, практичності та міжнародного виміру освітнього процесу. У контексті співпраці з такими стратегічно важливими ринками, як Китай, де вища освіта розвивається за державними програмами інтернаціоналізації, виникає потреба в адаптації бізнес-моделей освітніх послуг до ментальних, культурних, управлінських та

технологічних особливостей країн-партнерів. Так само, враховуючи соціальні виклики та військово-політичний контекст, в Україні існує потреба переосмислити роль вищої освіти як фактора економічної реконструкції, мобільності та професійної інтеграції.

У цьому контексті формування бізнес-моделі освітньої послуги має враховувати специфіку запитів споживачів з різних країн, зокрема з України та Китаю, та забезпечувати створення цінності, релевантної їхнім соціокультурним, економічним та професійним орієнтаціям.

Отже, враховуючи стрімкий розвиток глобального ринку бізнес-освіти, необхідність міжкультурної адаптації освітніх послуг, цифровізації бізнес-процесів та орієнтації на результат, дослідження управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги набуває не лише теоретичної ваги, а й практичного значення. Воно дозволяє обґрунтувати нові підходи до створення освітніх послуг, адаптованих до різних національних і професійних контекстів, і забезпечити закладам освіти стратегічну стійкість в умовах глобалізації.

Зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами, планами і темами. Актуальність роботи підтверджується її зв'язком з науковими дослідженнями Харківського національного університету радіоелектроніки за науково-дослідною темою «Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку та економічної безпеки суб'єктів господарювання» (номер державної реєстрації 0122U000510), за якою автором дисертації було визначено сутність і місце бізнес-освіти в системі освітніх послуг (довідка № 50.03/19-32 від 09.01.2025 р.).

Мета роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичного забезпечення та розробці практичних рекомендацій щодо управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги в умовах глобалізації.

Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені такі завдання:

узагальнити визначення поняття «освітня послуга» й розробити класифікацію освітніх послуг, визначити характеристику бізнес-освіти в системі освітніх послуг;

узагальнити науково-теоретичні підходи до визначення змісту бізнес-моделі освітньої послуги;

розробити типологію бізнес-моделей освітніх послуг;

визначити фактори глобалізації, що впливають на надання освітніх послуг;

проаналізувати сучасні тренди розвитку бізнес-освіти;

визначити особливості надання освітніх послуг та мотивацію споживачів щодо отримання бізнес-освіти;

узагальнити фактори глобалізації й оцінити їх вплив на формування бізнес-моделі освітньої послуги;

обґрунтувати структуру компонентів бізнес-моделі освітньої послуги із врахуванням впливу факторів глобалізації;

розробити методичний підхід до управління формуванням освітньої послуги на основі принципів процесного управління;

розробити бізнес-модель освітньої послуги в сфері бізнес-освіти з урахуванням факторів глобалізації та особливостей цільової аудиторії.

Об'єктом дослідження є процес надання освітніх послуг в умовах глобалізації.

Предмет дослідження – це науково-теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги в умовах глобалізації.

Методи дослідження. Науково-теоретичною та методичною основою дисертаційного дослідження виступили праці вітчизняних та закордонних вчених у сфері стратегічного управління, бізнес-моделювання, управління бізнес-процесами, освітнього менеджменту тощо.

У роботі були використані такі загальнонаукові методи пізнання: *морфологічний аналіз* – для визначення сутності поняття «освітня послуга»; *бібліографічний аналіз* – для визначення сутності поняття «бізнес-модель

освітньої послуги», обґрунтування типології бізнес-моделей освітньої послуги, визначення переліку факторів глобалізації, що мають вплив на сферу освіти; *порівняння* – для визначення структури компонентів бізнес-моделі освітньої послуги; визначення спільних і відмінних факторів глобалізації, що впливають на формування бізнес-моделі освітньої послуги, визначення популярних бізнес-моделей освітньої послуги в Україні та Китаї; *узагальнення* – для систематизації науково-теоретичних підходів до сутності бізнес-моделі, до змісту освітньої послуги, розробки класифікації освітніх послуг; *аналізу та синтезу* – для розробки бізнес-моделі освітньої послуги, для розробки методичного підходу до управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги, для обґрунтування методичного підходу до оцінки значущості факторів глобалізації, що впливають на формування бізнес-моделі освітньої послуги, який базується на аналізі соціально-економічних, культурних та технологічних змін у різних країнах, зокрема на прикладі України та Китаю; *статистичний аналіз* – для аналізу сучасних трендів розвитку бізнес-освіти; *графічний* – для унаочнення результатів дослідження.

На основі *опитування* за допомогою анкети було проаналізовано мотивацію споживачів до отримання освітніх послуг, визначено ступінь задоволеності отриманою освітньою послугою, досліджено популярність використання традиційних, електронних та змішаних бізнес-моделей в сфері освіти в Китаї та Україні, визначено переваги та недоліки традиційної та онлайн освіти, визначено значущість факторів глобалізації в сфері освіти. За допомогою *методу ранжування* було визначено ранги значущості факторів глобалізації, що впливають на формування бізнес-моделі освітньої послуги в Україні та Китаї.

За допомогою *процесного підходу* було визначено перелік основних і допоміжних бізнес-процесів надання освітньої послуги та побудовано модель бізнес-процесу «Надання освітньої послуги» в нотації IDEF. Для інтеграції бізнес-процесів в процес створення вартості освітньої послуги були використано *модель ланцюжка створення вартості*.

Інформаційною базою дисертаційного дослідження виступили дані Державної служби статистики України, Міністерства економіки України, дані міжнародних рейтингів Eduniversal, uniRank та інших, результати емпіричних досліджень, внутрішні дані Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, нормативно-правові акти України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні та розвитку теоретичних положень, розробленні методичних підходів та прикладних рекомендацій щодо управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги. Основні результати полягають в наступному:

вперше:

визначено сутність поняття «бізнес-модель освітньої послуги» за рахунок виділення таких складових, як економічні механізми, інноваційні технології, споживачі, бізнес-процеси та ціннісно орієнтована освітня діяльність, й інтеграції економічного, інноваційного, процесного, ціннісного та структурного підходів, що дозволяє задовольняти запитів студентів, ринку праці та суспільства в умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції;

удосконалено:

методичний підхід до оцінки значущості факторів глобалізації, що впливають на формування бізнес-моделі освітньої послуги, на основі ранжування, який, на відміну від існуючих, базується на аналізі соціально-економічних, культурних та технологічних змін у різних країнах, зокрема на прикладі України та Китаю;

методичний підхід щодо управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги на основі інтеграції процесного підходу, який на відміну від існуючих, враховує ключові фактори глобалізації (діджиталізація, цифровізація, персоналізація) та передбачає ідентифікацію бізнес-процесів і визначення ланцюжка створення цінностей освітньої послуги, а також інтеграцію бізнес-процесів з компонентами бізнес-моделі освітньої послуги;

дістали подальшого розвитку:

перелік рис бізнес-освіти як освітньої послуги через класифікацію освітніх послуг, характеристики бізнес-освіти в системі класифікаційних ознак (форма здобуття освіти; складники системи освіти; форма оплати освітніх послуг; ступінь організованості, офіційність та структурованість надання освітньої послуги; формат надання освітньої послуги; за суб'єктами надання освітніх послуг; за цільовою аудиторією; термін надання освітніх послуг);

типологія бізнес-моделей освітньої послуги через виділення трьох основних груп – традиційні, електронні (діджитал) та змішані (гібридні), – для кожної з яких обґрунтовано перелік видів бізнес-моделей, що дає змогу обрати відповідну бізнес-модель освітньої послуги в умовах залучення цифрових технологій і комерціалізації;

теоретичні положення формування бізнес-моделі освітньої послуги за рахунок удосконалення категорійного апарату, визначення типу і структури бізнес-моделі освітньої послуги, яка, на відміну від існуючих, інтегрована з бізнес-процесами надання освітніх послуг і враховує ключові фактори глобалізації. Це що дозволяє сформувати бізнес-модель освітньої послуги, що відповідає сучасним умовам глобалізації.

Практичне значення отриманих наукових результатів. Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що розроблені методичні рекомендації щодо управління формування бізнес-моделі освітньої послуги можуть бути впроваджені в діяльність вітчизняних і закордонних закладів вищої освіти, організацій, що надають освітні послуги або виступають посередниками в реалізації освітніх послуг, для підвищення ефективності надання освітніх послуг та задоволення потреб споживачів. Основні положення та висновки дисертаційного дослідження мають прикладний характер, що підтверджується їх застосуванням у діяльності українських та іноземних підприємств, зокрема: в діяльність ТОВ «Центр міжнародної освіти «ИНЖЕК» (довідка № 0/1765-1 від 23.12.2024 року) впроваджено рекомендації щодо переліку і формату освітніх послуг, а також компонентів бізнес-моделі освітньої послуги з врахуванням факторів глобалізації і тенденцій розвитку бізнес-освіти в Україні та Китаї; Hubei

Hanyue Education Consulting Co., Ltd. прийнято до впровадження підходи щодо формування бізнес-моделі освітніх послуг (довідка від 23.10.2024 року).

Основні теоретичні та практичні положення дисертаційної роботи, зокрема, визначення сутності понять «бізнес-модель» і «бізнес-модель освітньої послуги», а також складових такої бізнес-моделі, що дозволяє удосконалити існуючий підхід до формування бізнес-моделей в сфері бізнес-освіти; класифікації бізнес-моделей, які базуються на наданні освітньої послуги, залученні цифрових технологій і механізмах монетизації, використані для забезпечення освітнього процесу на кафедрі менеджменту, бізнесу і адміністрування Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні дисципліни «Управління стартап-проектами» для підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня здобуття вищої освіти (довідка № 24/86-34-95 від 17.12.2024 року).

Особистий внесок здобувача. Результати дослідження є наслідком самостійної науково-дослідницької діяльності докторанта. Теоретичні узагальнення, практичні розробки, сформульовані рекомендації та висновки отримані автором особисто в результаті творчої наукової роботи, яка ґрунтувалася на системному аналізі теоретичних положень і практичного досвіду. Особистий внесок здобувача у колективні наукові публікації, здійснені у співавторстві, зазначається у списку опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і висновки, викладені в дисертації, доповідалися й одержали схвалення на чотирьох міжнародних науково-практичних конференціях: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта» (Харків, 1 листопада 2023 року); Міжнародній науково-практичній конференції «Глобалізаційні виклики економіки, обліку, фінансів та права» (Полтава, 14 вересня 2023 року); V Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта» (Харків, 3 грудня 2024 року); Міжнародній науково-

практичній конференції «Економіка, фінанси, облік і право в умовах глобалізації» (Орхус, Данія, 10 вересня 2024 року).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи опубліковано у 8 наукових працях загальним обсягом 2,66 друк. арк., з яких особисто автору належить 2,325 друк. арк. У тому числі, 3 статті у наукових фахових виданнях, 1 одноосібний розділ в колективній монографії (до захисту зараховано 4 наукові публікації), 4 публікації у матеріалах й збірниках тез доповідей на міжнародних конференціях.

Структура і обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації – 245 сторінки (10,2 авт. арк.). Дисертація містить 17 таблиць, з яких 2 займають 3 повних сторінок; 56 рисунків, з яких 6 займають 5 повних сторінок; список використаних джерел із 197 найменувань – на 19 сторінках; 4 додатки – на 20 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 184 сторінки (7,6 авт. арк.) друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОСВІТНЬОЇ ПОСЛУГИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1. Освітня послуга: сутність, класифікація та характеристики бізнес-освіти

Освіта відіграє важливу роль в житті кожної людини. Адже вона допомагає здобути необхідні знання і компетентності для реалізації себе в професійному плані і отримання певного статусу в суспільстві. Також, слід зазначити, що освіта є рушієм розвитку як певної особистості, так і окремого підприємства чи держави в цілому. Враховуючи зазначене кожна держава повинна мати ефективну систему забезпечення надання освітніх послуг.

Проблеми сутності, видів та особливостей надання освітніх послуг досліджувалось багатьма науковцями, зокрема, Антоховим А., Ахновською І.О., Болговим В., Бондаренко О., Власюк Т., Фастовець Н., Миргород-Карповою В., Євменковою К., Ніколаєнко С., Оболенською Т., Огаренко Т., Решетніковою І., Карпюк О., Каленюк І., Трубич С., Александровим В., Багдік'ян С., Сагіновою А., Огаренко Т., Гавою Ю., Ящук Т. та іншими.

В науковій літературі виділяють декілька підходів для тлумачення поняття «освітня послуга».

Узагальнення поглядів науковців щодо поняття «освітня послуга» (ОП) наведено в табл. 1.1.

Але, перш за все, доцільно звернутись до визначення наведеного в законодавстві. Відповідно до Закону України «Про освіту» освітня послуга – це «комплекс визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання [7]».

Таблиця 1.1

Морфологічний аналіз поняття «освітня послуга»

№	Визначення	Ключове поняття	Автор/Джерело
1	ОП — це спеціалізований вид діяльності, спрямований на надання освітніх знань, умінь та навичок.	вид діяльності	Антохов А. [1]
2	ОП – діяльність навчальних закладів з організації навчання, що включає як змістовний, так і ресурсний компоненти.	діяльність	Ніколаєнко С. [2]
3	ОП – це цілеспрямована діяльність фізичних та юридичних осіб, яка ґрунтується на підготовці до задоволення різноманітних інтелектуальних потреб людини і суспільства в нових знаннях, вміннях, навичках, розвитку здібностей особистості, що має ціннісний вимір	діяльність	Грищенко І. М. [3]
4	ОП є здійсненням різноманітної (педагогічної, виховної, наукової) діяльності працівниками сфери освіти із задоволення освітніх потреб окремих людей і всього суспільства.	діяльність	Падалка О. С., Каленюк І. С. [4]
5	ОП – це діяльність навчального закладу з формування у споживача певного обсягу знань, умінь і навичок, внаслідок взаємодії, що приводить до зростання вартості та конкурентоспроможності його для роботодавця.	діяльність	Жарська І., Зінковська Д. [5]
6	ОП – сукупність дій з формування освітнього і професійного рівня особистості відповідно до її потреб.	сукупність дій	Каленюк І. [6]
7	ОП є «комплексом визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання»	комплекс дій	Про вищу освіту: Закон України [7]
8	ОП – системний процес засвоєння знань та навичок, спрямований на задоволення потреб суспільства та індивіда.	процес засвоєння знань та навичок	Євменькова К. [8]
9	ОП – це система знань, умінь і навичок, які набуваються в процесі навчання, а згодом використовуються для задоволення потреб людини, суспільства і держави	система знань, умінь і навичок	В.О. Сенашенко та Г.Ф. Ткач [9, с. 298]
10	ОП – це організований процес навчання для одержання необхідних знань, навичок і вмінь.	процес навчання	Александров В.Т. [10]
11	ОП – цілеспрямований систематичний процес передачі та отримання знань, інформації, вмінь і навичок та результат інтелектуального, культурного, духовного, соціально-економічного розвитку суспільства та держави	процес передачі та отримання знань, інформації, вмінь і навичок	Багдік'ян С. В. [11]

Продовження таблиці 1.1

№	Визначення	Ключове поняття	Автор/Джерело
12	ОП – цілеспрямований процес збору, отримання, передачі та засвоєння системи навичок, знань, інформації та результат безперервного духовного, культурного, соціально-економічного розвитку й вдосконалення держави і суспільства в цілому	процес збору, отримання, передачі та засвоєння навичок, знань, інформації	Ящук Т.А. [12]
13	ОП - продукт, що створюється викладацькою працею і споживається у процесі навчання.	продукт	Сагінова А.В. [13]
14	ОП – це продукт навчального закладу.	продукт	Антохов А. [1]
15	ОП є товаром навчального закладу, що має соціальний ефект і спрямована на зміну рівня знань і кваліфікації споживача.	товар	Воробйова О.П. [14]
16	ОП – специфічний товар, який задовольняє потребу людини в набутті певних знань, навичок і вмінь для їх подальшого використання в професійній діяльності.	товар	Оболенська Т. Є. [15, с. 131]
17	ОП – освітній товар, що являє собою визначену діяльність, що її здійснює виробник, і в процесі якої відбувається задоволення потреби споживача в освіті.	товар	Огаренко Т. Ю. [16, с. 93]
18	ОП – це певний вид товару, особлива споживча вартість процесу праці, діяльність для задоволення потреб учасників освітнього процесу.	товар, вартість праці, діяльність	Міщенко Г. [14, с. 40]
19	ОП – вид послуги, яка забезпечує реалізацію конституційних гарантій і державних зобов'язань у сфері освіти, що надається за рівнями освіти відповідно до вимог державних освітніх стандартів і передбачає витрати певних економічних ресурсів у процесі задоволення освітніх потреб споживачів	вид послуги	Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д. [18]
20	ОП – це послуги, які університети та науково-дослідні інститути мають надавати з метою підвищення якості в структурі університетської освіти.	послуга	AL Dulaimi Z. Y. S. Education, [19]
21	ОП – нематеріальна послуга особливого роду як сфера людської діяльності, що створює корисний результативний ефект, не втілений у матеріально-речову форму, його кваліфікаційні і професійні якості	послуга	Трубич С., Майкович Т. [20]
22	ОП – це нематеріальне, а соціальне благо, система знань, інформації, умінь і практичних навичок для задоволення її різноманітних освітніх потреб і реалізації особистих здібностей їх споживача	соціальне благо	Ніколаєнко С. [21]
23	ОП – змішані економічні блага, які надаються індивідууму для задоволення різноманітних освітніх потреб і споживаються ним з корисністю як для себе, так і для суспільства в цілому	економічні блага	Гава, Ю. [22, с. 17]

Джерело: систематизовано дисертантом за [1-21]

Аналіз робіт [1, 23, 24, 6, 15, 25–27] дозволив виокремити соціальний, економічний і педагогічний аспекти визначення поняття «освітня послуга». Таким чином, можемо узагальнити підходи щодо визначення освітньої послуги. Візуалізацію узагальнених наукових підходів представлено на рис. 1.1.

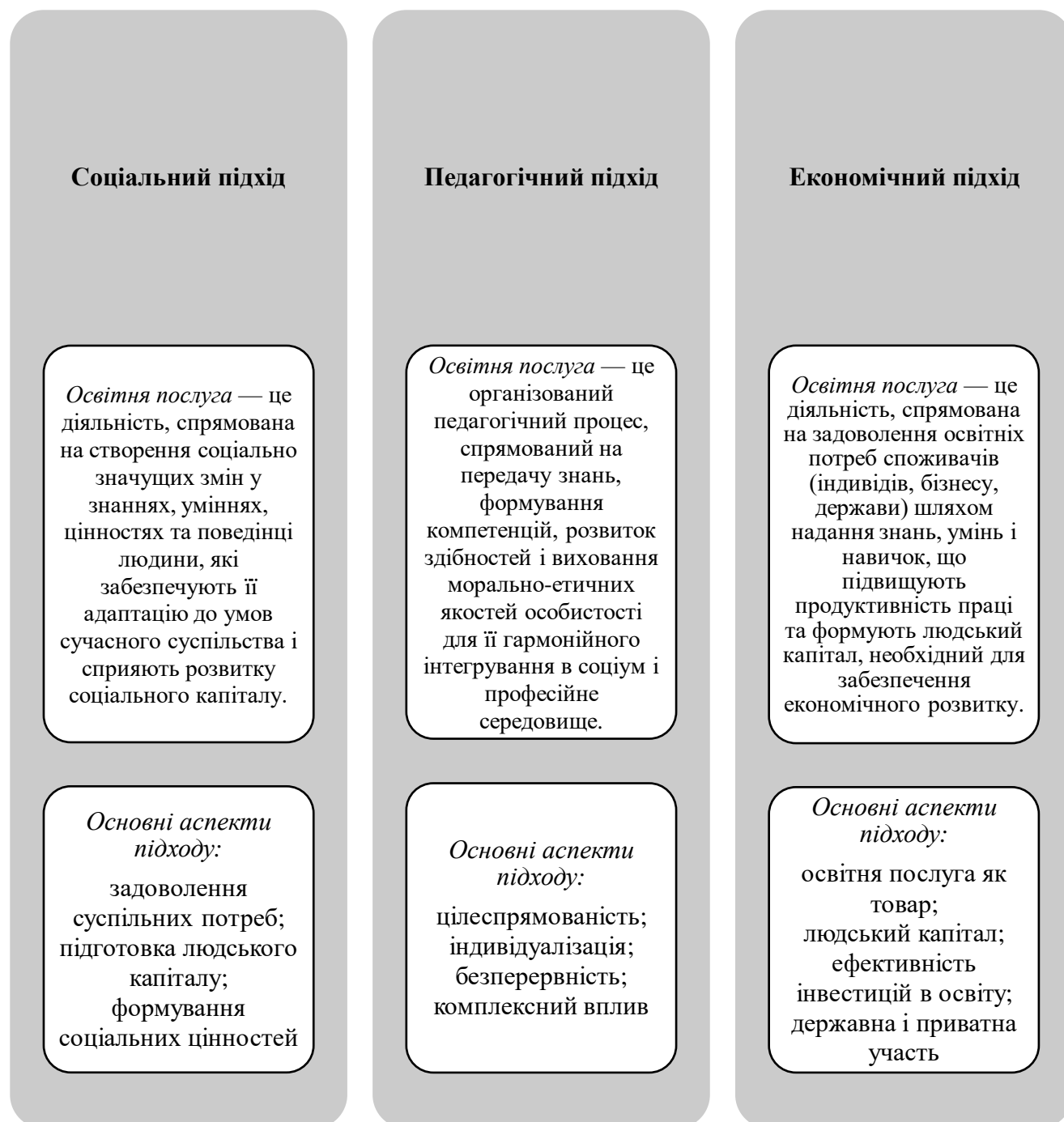


Рис. 1.1. Наукові підходи до визначення освітньої послуги

Джерело: розроблено дисертантом [28]

Соціальний підхід до трактування освітньої послуги базується на розумінні освіти як соціального інституту, що виконує функції формування людського капіталу, забезпечення соціальної мобільності та інтеграції особистості в суспільство. У рамках цього підходу освітня послуга розглядається як соціально значуща діяльність, спрямована на задоволення індивідуальних і суспільних потреб у знаннях, уміннях і компетенціях, необхідних для успішної участі в соціальному та економічному житті [6]. Освітня послуга задовольняє не тільки індивідуальні освітні потреби, але й колективні потреби суспільства, зокрема в підготовці компетентних кадрів, підтриманні культурного рівня та соціальної єдності [1, 8]. Прибічниками соціального підходу є Антохов А., Каленюк І., Євменкова К., Падалка О., Сенашенко В., Ткач Г. [1, 4, 6, 8–9].

Антохов А. визначає освітню послугу як «діяльність, спрямовану на створення соціально значущих змін у знаннях, уміннях, цінностях та поведінці людини, які забезпечують її адаптацію до умов сучасного суспільства і сприяють розвитку соціального капіталу» [1].

До основних аспектів соціального підходу віднести наступні:

1. Задоволення суспільних потреб. Освітні послуги сприяють формуванню кваліфікованого населення, яке здатне відповідати викликам сучасності. Освітні послуги також відіграють ключову роль у подоланні соціальної нерівності через забезпечення рівного доступу до якісної освіти.

2. Підготовка людського капіталу. Освітні послуги в рамках соціального підходу сприяють розвитку людських ресурсів, які стають основою для економічного зростання.

3. Формування соціальних цінностей. Завдяки освітнім послугам забезпечується передача культурних, моральних і етичних норм, які сприяють єдності та стабільності суспільства.

Тобто, соціальний підхід до визначення освітньої послуги акцентує її значення не лише для індивідуального розвитку, але й для соціальної стабільності та прогресу.

Педагогічний підхід до сутності освітньої послуги акцентує увагу на її освітньо-виховному характері, спрямованому на розвиток особистості. Відповідно до цього підходу освітня послуга розглядається як цілеспрямований процес організації навчальної діяльності, що базується на принципах педагогіки та враховує індивідуальні потреби учнів або студентів [25].

Педагогічний підхід визначає освітню послугу не лише як передавання знань, але і як процес формування цінностей, навичок самостійного мислення та соціально значущої поведінки [28].

Освітня послуга відповідно до педагогічного підходу розглядається як організований педагогічний процес, спрямований на передачу знань, формування компетенцій, розвиток здібностей і виховання морально-етичних якостей особистості для її гармонійного інтегрування в соціум і професійне середовище. Прибічниками такого підходу щодо тлумачення освітньої послуги є Антохов А., Пуховська Л., Грищенко І. М., Жарська І., Зінковська Д., Сенашенко В., Ткач Г., Александров В., Багдік'ян С., Яшук Т. [1, 3, 5, 9–12, 25].

До основних аспектів педагогічного підходу слід віднести наступні:

1. Цілеспрямованість. ОП орієнтована на досягнення конкретних навчальних і виховних цілей.
2. Індивідуалізація. Враховуються унікальні здібності, потреби та інтереси кожного учасника навчального процесу.
3. Безперервність, оскільки сутність освітньої послуги відповідає концепції навчання впродовж життя (lifelong learning).
4. Комплексний вплив. Освітня послуга забезпечує як когнітивний розвиток (знання і навички), так і соціальний та емоційний розвиток (цінності, етика, адаптивність).

З практичної точки зору, освітні послуги реалізуються в різноманітних формах, таких як лекції, практичні заняття, тренінги, проєктну діяльність, а також передбачають використання активних методів навчання (дискусії, групова робота, кейс-методи), які сприяють залученню учасників до навчального процесу.

Таким чином, педагогічний підхід розкриває освітню послугу як динамічний процес навчання й виховання, що сприяє всебічному розвитку особистості та її соціальній адаптації.

Економічний підхід до освітніх послуг базується на розгляді освіти як економічної категорії, яка відіграє ключову роль у формуванні людського капіталу та забезпеченні економічного розвитку суспільства. У рамках цього підходу освітня послуга аналізується з точки зору її вартості, попиту, пропозиції та інвестиційної ефективності [6]. Освіта трактується як продукт або послуга, що створює економічну вигоду як для окремого індивіда, так і для суспільства в цілому [29]. Прибічниками такого підходу щодо тлумачення освітньої послуги є Антохов А., Оболенська Т., Воробйова О., Огаренко Т., Міщенко Г., Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Аль Дулаймі З., Трубич С. [1, 14–20].

Оболенська Т. Є. підтримуючи економічний підхід, визначає освітню послугу як «специфічний товар, який задовольняє потребу людини в набутті певних знань, навичок і вмінь для їх подальшого використання в професійній діяльності»[15].

До основних аспектів економічного підходу слід віднести наступні:

1. Освітня послуга як товар. ОП розглядається як нематеріальний продукт, який має економічну цінність і характеризується індивідуальним та суспільним попитом, що формується залежно від потреб ринку праці.
2. Людський капітал. Освіта є інвестицією в людський капітал, яка забезпечує підвищення продуктивності, конкурентоспроможності працівника та його доходів [26].
3. Ефективність інвестицій в освіту вимірюється через рівень доходів випускників, їхню конкурентоспроможність на ринку праці, економічне зростання та соціальну мобільність [27].
4. Державна і приватна участь. Участь держави в регулюванні та фінансуванні освітніх послуг розглядається як інструмент підтримки соціальної рівності та доступу до якісної освіти.

В прикладному аспекті економічний підхід до освітньої послуги передбачає аналіз попиту та пропозиції. Попит на освітні послуги формується ринком праці, технологічними змінами та соціальними трендами. А пропозиція залежить від рівня фінансування, кваліфікації викладачів та інновацій у навчанні. Розвиток освітніх послуг в рамках економічного підходу відбувається за допомогою розробки освітньої політики. Тобто застосування економічного підходу дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, зменшити освітню нерівність і сприяти довгостроковому економічному зростанню.

Таким чином, економічний підхід до освітніх послуг є основою для розробки освітніх стратегій, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності людського капіталу та ефективності освітніх інвестицій. Він допомагає визначити ключові пріоритети фінансування освіти, враховуючи її довгострокову вигоду для економіки та суспільства.

Слід зазначити, що особливість освітніх послуг полягає в тому, що, на думку більшості науковців, освітні послуги належать до категорії «суспільні блага», тобто розглядаються в рамках соціального підходу. Але, як стверджує Власюк Т. в [24], в той же час слід пам'ятати, що під суспільним благом розуміють товари, роботу або послуги, необхідні для задоволення колективних потреб, які не мають грошового вираження, а відтак не можуть забезпечуватися ринково. Проте, в сьогоденних умовах ринок освітніх послуг розвивається, і освітні послуги все більше розглядаються, як товар, що має певну вартість і несе цінність у вигляді знань та компетентностей, що більше відповідає економічному підходу.

В науковій літературі існує багато підходів і критеріїв щодо класифікації освітніх послуг. Бондаренко О., Миргород-Карпова В., Власюк Т., Фастовець Н. [23–24] пропонують наступні критерії класифікації освітніх послуг:

1) за складниками системи освіти (освітні послуги в системах дошкільної освіти; повної загальної середньої освіти; позашкільної освіти; спеціалізованої

освіти; професійної (професійно-технічної) освіти; фахової передвищої освіти; вищої освіти; освіти дорослих, у тому числі післядипломної освіти);

2) за формами здобуття освіти: освітні послуги за інституційною (очна (денна, вечірня), заочна, дистанційна, мережева); індивідуальною (екстернатна, сімейна (домашня), педагогічний патронаж, на робочому місці (на виробництві); дуальною формами;

3) за освітнім ступенем: перший (бакалаврський), другий (магістерський) та третій (доктора філософії);

4) за формою оплати освітніх послуг (за рахунок видатків державного бюджету (державне замовлення); за кошти місцевого бюджету (регіональне замовлення); за кошти фізичних та/або юридичних осіб; за кошти цільових пільгових державних кредитів);

5) згідно з термінами (тривалістю) надання освітніх послуг (довгострокові; середньострокові, короткострокові);

6) за суб'єктами надання освітніх послуг;

7) за суб'єктами одержання освітніх послуг [28].

Аналіз робіт [1, 6, 30] дозволив узагальнити види освітніх послуг залежно від цільової аудиторії, формату, мети та змісту навчання:

1. Формальна освіта:

- шкільна освіта (дошкільна, початкова, середня);
- вища освіта (бакалаврат, магістратура, аспірантура);
- професійно-технічна освіта.

2. Неформальна освіта:

- курси підвищення кваліфікації;
- семінари, тренінги, воркшопи;
- онлайн-курси (MOOCs, освітні платформи).

3. Інформальна освіта:

- самоосвіта (використання книг, відео, інших матеріалів);
- освітні події, екскурсії, майстер-класи.

4. Додаткова освіта:

- мовні школи;
 - музичні, художні, спортивні школи;
 - професійна освіта.
5. Бізнес-освіта:
- MBA (Master of Business Administration);
 - EMBA (Executive MBA);
 - професійні програми для керівників, власників бізнесу;
 - тренінги, курси з менеджменту, фінансів, маркетингу та ін.
6. Державна та приватна освіта:
- освітні програми, фінансовані державою (школи, університети);
 - приватні освітні ініціативи та заклади.
7. Міжнародна освіта:
- освітні програми обміну (Erasmus+, Fulbright тощо);
 - міжнародні школи та університети.
8. Формат надання освітньої послуги:
- традиційна (оффлайн) освіта;
 - дистанційна (онлайн) освіта;
 - змішана освіта [28].

Узагальнюючі розглянуті наукові підходи до типології освітніх послуг було розроблено класифікацію освітніх послуг, яка представлена на рис. 1.2.

Якщо розглядати формальну освіту, то вона сьогодні зазнає суттєвих змін. Особливої уваги в межах дисертаційного дослідження заслуговує вища освіта. Система вищої освіти перебуває в процесі суттєвих трансформацій, оскільки традиційні підходи поступово втрачають актуальність, а їм на зміну приходять нові моделі навчання, орієнтовані на індивідуальні потреби студентів. У зв'язку з цим заклади вищої освіти стикаються з необхідністю розвитку і оновлення своїх освітніх послуг для більш ефективного задоволення вимог споживачів (як здобувачів освіти, так і роботодавців).

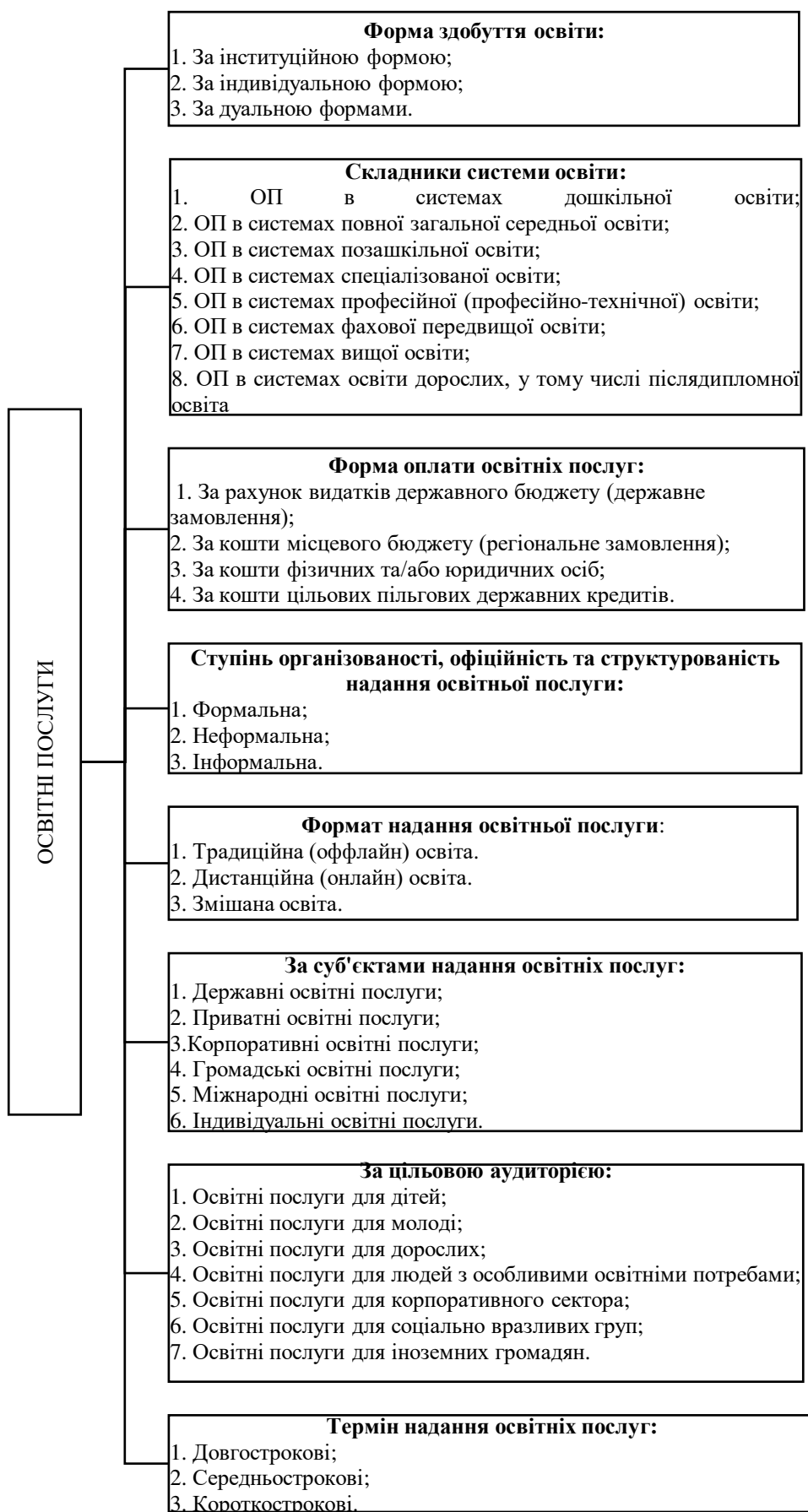


Рис. 1.2. Класифікація освітніх послуг

Джерело: систематизовано дисертантом [28]

Бізнес-освіта набуває особливого значення в умовах глобалізації та динамічних економічних змін, оскільки сприяє підготовці фахівців, здатних ефективно управляти ресурсами, впроваджувати інновації та адаптуватися до мінливих ринкових умов.

Вона розвиває стратегічне мислення, лідерські якості та підприємницькі навички, що є ключовими для успішного ведення бізнесу. Завдяки технологічним досягненням і зростанню популярності онлайн-навчання, бізнес-освіта стає більш доступною та гнучкою, задовольняючи потреби як молодих спеціалістів, так і досвідчених управлінців.

Питання бізнес-освіти також досліджувались вченими і практиками, а саме, висвітлені в роботах Антохова А., Євменкової К., Крахмальової Н., Ахновської І., Тригубенко М., Красовської О., Дядик Т., Шклярук К. та інших [1, 8, 31–35, 37–40]. В роботах зазначених авторів вивчається сутність бізнес-освіти, моделі бізнес-освіти, підходи щодо надання освітніх послуг з бізнесу та значення бізнес-освіти в умовах глобалізації освіти і економіки, зокрема.

Попри очікування стабільного попиту на освіту у сфері бізнесу та менеджменту, науковці Мукан Н., Мукан О., Луців Л., Олексенко Р. [35–36] активно обговорюють перспективи розширення ринку освітніх послуг. Вже зараз можна спостерігати, як бізнес-освіта зміцнює свої позиції, при чому освітні послуги в сфері бізнес-освіти пропонують не лише традиційні університети, а й інші суб'єкти освітнього ринку.

Як стверджують Крахмальова Н., Хвоценко Є., «бізнес-освіта є напрямом професійної освіти, в рамках якої здійснюється підготовка фахівців з ринкової економіки: менеджерів, підприємців тощо» [31].

Мукан Н., Мукан О., Луців Л. визначають бізнес-освіту як «широкий спектр філософій, методів та тем, використання яких спрямоване на забезпечення якісної підготовки фахівців у галузі економіки та бізнесу» [35]. Також автори акцентують на тому, що бізнес-освіта спрямована на освоєння певного обсягу знань з економічних дисциплін, формування і розвиток вмінь і навичок (таких як, ведення ділових переговорів, бюджетування тощо), розвиток загальних

здібностей здобувача (таких як, планування, комунікація) або особистісному розвитку здобувача (в сфері лідерства, стресостійкості тощо).

З точки зору Тригубенко М. [33], бізнес-освіта спрямована на здобуття необхідних теоретичних знань і практичних навичок, а також на розвиток професійних і соціальних компетентностей, що дозволяють ефективно працювати в бізнес-середовищі. Вона сприяє створенню інноваційних бізнес-проектів, які мають високу цінність для споживачів і забезпечують конкурентоспроможність компаній на довгострокову перспективу.

Бізнес-освіта займає окрему нішу, поєднуючи аспекти формальної (через структурування, акредитацію, наприклад, MBA) і неформальної освіти (через адаптивність програм, тренінги). Її ключова роль полягає у задоволенні професійних потреб бізнесменів, керівників і спеціалістів різних рівнів.

Красовська О. в роботі [34] під поняттям «бізнес-освіта» розуміє програми додаткової освіти, вершиною яких є програми MBA (Master of Business Administration).

Дядик Т. визначає бізнес-освіту як «діяльність з професійної освіти і навчання осіб, що займаються підприємництвом або беруть участь у виконанні функцій управління на підприємствах і організаціях, що функціонують в умовах ринку та ставлять головною ціллю максимізація прибутку [37]».

Таким чином, бізнес-освіта – це галузь освітніх послуг, спрямована на задоволення потреб сучасного бізнесу та розвиток управлінських і підприємницьких компетенцій [29].

Важливість бізнес-освіти зумовлена глобалізацією економіки, підвищенням вимог до управлінських кадрів і швидкими змінами у технологічному середовищі [6].

Обґрунтовуючи характеристику бізнес-освіти в системі освітніх послуг доцільно використовувати розроблену і описану вище класифікацію. Таким чином, бізнес-освіту, як освітню послугу, можна описати в системі класифікаційних ознак (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика бізнес-освіти в системі освітніх послуг

Класифікаційна ознака	Характеристика бізнес-освіти
Форма здобуття освіти	Будь-яка
Складники системи освіти	• ОП в системах спеціалізованої освіти; • ОП в системах вищої освіти; • ОП в системах освіти дорослих, у тому числі післядипломної освіти
Форма оплати освітніх послуг	Будь-яка (частіше за рахунок коштів фізичних та/або юридичних осіб)
Ступінь організованості, офіційність та структурованість надання освітньої послуги	• Формальна; • Неформальна
Формат надання освітньої послуги	Будь-який
За суб'єктами надання освітніх послуг	Будь-які
За цільовою аудиторією	• Освітні послуги для молоді; • Освітні послуги для дорослих; • Освітні послуги для корпоративного сектора; • Освітні послуги для іноземних громадян.
Термін надання освітніх послуг	• Довгострокові; • Середньострокові;

Джерело: розроблено дисертантом [28]

В більшості випадків, бізнес-освіта є складовою додаткової освіти та частково належить до неформальної освіти, адже використовує адаптивні методики навчання, зокрема онлайн-курси, семінари, воркшопи або надається у формі програм MBA (Master of Business Administration) та EMBA (Executive MBA), які структуруються як формальна освіта, акредитована міжнародними інституціями [29].

Світовий досвід розвитку бізнес-освіти досліджується такими науковцями, як Дядик Т. [37] і Крахмальова Н., Хвощенко Є. [31], які визначили та дослідили найкращі бізнес-школи за рейтингом Bloomberg Businessweek 2024 – 2025 [41]. Так, можна узагальнити і представити в табл. 1.3 основні заклади, що надають освітні послуги з бізнес-освіти в світі.

Таблиця 1.3

Рейтинг бізнес-шкіл, які надають освітні послуги в сфері бізнес-освіти (за регіонами)

США	Європа	Азія
1. Бізнес-кола Університету Стенфорд	1. Бізнес-школа менеджменту та лідерства IMD (Швейцарія)	1. Бізнес-школа HKUST, Гонконг (Китай)
2. Школа бізнесу Чиказького університету Бута	2. Бізнес-школа IESE Університету Наварри (Іспанія)	2. Шанхайський фінансово-економічний університет (Китай)
3. Гарвардська школа бізнесу	3. SDA Школа менеджменту Університету Бакконі (Італія)	3. Індійський інститут менеджменту Бангалор
4. Школа менеджменту Келлогга – Північно-західний університет	4. Лондонська школа бізнесу (Великобританія)	4. CEIBS – Європейська міжнародна бізнес-школа в Китаї (Китай)
5. Школа бізнесу Так – Дартмут	5. INSEAD (Франція)	5. Індійська школа бізнесу
6. Школа менеджменту Массачусетського технологічного інституту Слоуна	6. Бізнес-школа Санкт-Галлена (Швейцарія)	6. Університет Уоксен (Індія)
7. Вартонська школа Університету Пенсільванії	7. Бізнес-школа Саїда при Оксфордському університеті (Великобританія)	7. Центр MBA Шанхайського університету (Китай)
8. Колумбійська школа бізнесу	8. Бізнес-школа Джадж Університету Кембридж (Великобританія)	8. Інститут технологій менеджменту, Газіабад (Індія)
9. Дарденська школа бізнесу університету Вірджинії	9. ESADE (Іспанія).	9. Школа глобального менеджменту SP Jain (ОАЕ)
10. Єльська школа менеджменту.	10. Мангеймська школа бізнесу (Німеччина)	

Джерело: систематизовано дисертантом за даними Bloomberg Businessweek 2024 – 2025 [41]

Лідером і основоположником щодо надання послуг в сфері бізнес-освіти є США, де, за даними Bloomberg Businessweek [41], нараховується 77 бізнес-шкіл; в свою чергу, до рейтингу попали 19 бізнес-шкіл Європи, 6 – Канади і 9 – Азійсько-Тихоокеанського регіону. Також варто зазначити, що значна кількість американських і європейських бізнес-шкіл мають філіали в Азії.

Як зазначено в роботі [34], річний оборот світового ринку бізнес-освіти складає близько 200 млрд. доларів, а щороку на програмах MBA навчається понад 200 тис. студентів.

Сучасна бізнес-освіта, яка сприяє формуванню відповідальної особистості, спрямована на формування активних суб'єктів господарювання, здатних

вирішувати мікроекономічні проблеми та впливати на цей рівень, а також розуміти макроекономічну політику держави [38].

В роботі [39] Шклярук К. визначає такі тенденції світової бізнес-освіти як глобалізація, вплив сучасних інформаційних технологій, зростання значення етики; зміна формату роботи (фріланс, тимчасовий контракт).

В свою чергу, Вагонова О., Горпинич О., Шаповал В. [40] виділяють наступні риси бізнес-освіти:

- практична орієнтованість на вирішення актуальних проблем і досягнення конкретних результатів на основі інноваційних рішень;

- формування професійних та соціальних компетентностей у здобувачів бізнес-освіти;

- використання активних, інноваційних форм та методів навчання;

- формування психології щодо пошуку правильної відповіді на відміну від пошуку прийняттого результату;

- викладач виступає в ролі коуча, який сприяє залученню студентів до активного навчання.

Аналіз робіт Антохова А., Крахмальової Н., Хвощенко Є., Ахновської І., Болгова В., Тригубенко М., Шклярук К., Вагонової О., Дядик Т. та інших [1, 31–33, 37–40] дозволив визначити й узагальнити особливі риси бізнес-освіти.

Було визначено наступні ключові риси бізнес-освіти як освітньої послуги [29] (рис. 1.3):

- практико-орієнтований підхід;

- застосування активних, інноваційних форм і методів навчання (case study, аналіз прикладів з практики діяльності підприємств);

- гнучкість і різноманітність освітніх програм;

- міжнародний аспект;

- орієнтація на ринок, оскільки зміст програм формується відповідно до поточних трендів у бізнесі, таких як цифровізація, стійкий розвиток, глобалізація.

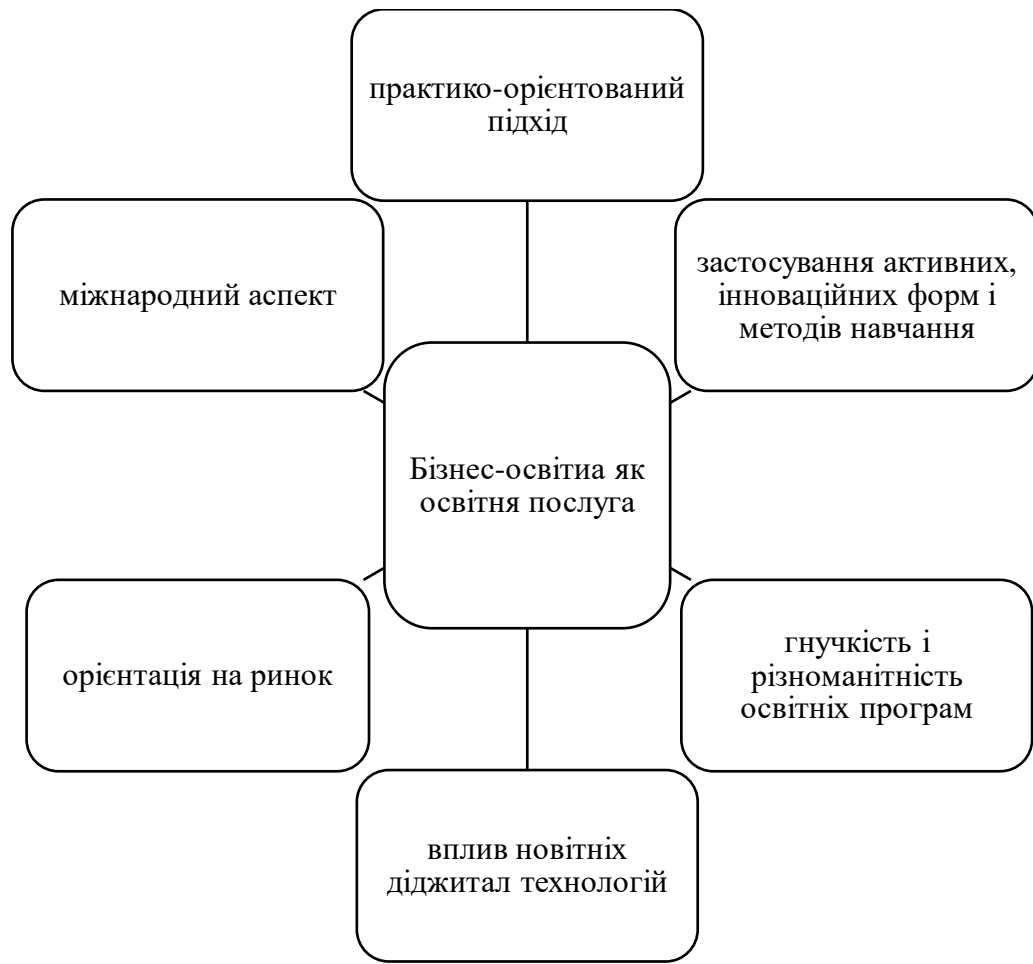


Рис. 1.3. Риси бізнес-освіти як освітньої послуги

Джерело: узагальнено дисертантом

В роботах [6, 8] обґрунтовується значення бізнес-освіти. Узагальнюючи зазначені роботи можна стверджувати, що бізнес-освіта:

1. Має соціально-економічний вплив, оскільки сприяє підготовці управлінців, здатних впроваджувати інновації та розвивати економіку, а також підвищує конкурентоспроможність здобувачів освіти на ринку праці.
2. Бізнес-освіта сприяє розвитку стартапів, нових бізнес-моделей та соціального підприємництва.
3. Сприяє підвищенню ефективності компаній за рахунок використання персоналом здобутих знань, навичок і компетентностей.

Бізнес-освіта стикається з викликами високої вартості програм, що обмежує доступ для широкої аудиторії, а також із необхідністю швидкої адаптації

до змін технологічного середовища та ринкових потреб. Перспективи розвитку включають підвищення доступності через онлайн-освіту, персоналізацію програм та інтеграцію новітніх технологій, таких як штучний інтелект і діджитал-інструменти. Через доступність освітніх послуг онлайн, зростання можливостей для здобуття освіти закордоном збільшується кількість міжнародних програм, які сприяють глобалізації бізнес-освіти [6, 28, 30].

Бізнес-освіта є невід'ємною частиною сучасної системи освітніх послуг, яка поєднує формальні та неформальні освітні практики. Вона має значний вплив на розвиток економіки, сприяючи підготовці кваліфікованих управлінців та інноваторів. Подальший розвиток бізнес-освіти буде визначатися технологічними змінами, попитом на гнучкість та персоналізацію програм.

1.2. Науково-теоретичні підходи до визначення сутності і типів бізнес-моделі освітньої послуги

Протягом останніх десятиліть поняттю бізнес-моделі присвячено багато наукових досліджень в сфері менеджменту, концепція бізнес-моделі знайшла визначення в роботах Карлссона Ф., Аміт Р., Зотт К., Сьодіна Д., Фосса Н. Дж., Річардсона Дж., Остервальдера А., Пін'є Ю., Тіса Д. Дж., Чесбро Х., Розенблума Р., Маса Л., Туччі К., Афуа А., Дроздової М., Юрчишеної Л., Швиданенко Г., Ревуцької Н., Ненно І., Зеленіна Ю., Крістенсена К., Курта С. та інших [45 – 78]. Бізнес-модель описує, як організація створює, надає та отримує цінність для своїх клієнтів [50–51]. Маса Л. та інші [53] визначили бізнес-модель з точки зору того, як організація функціонує та досягає своїх цілей. Як зазначають Чесбро Х. та Розенблум Р. [52] на практиці визначена бізнес-модель може допомогти фірмам узгодити свою стратегію, бізнес-процеси та технології.

Науково-теоретичні підходи до сутності бізнес-моделі досліджені в роботах Юрчишеної Л. [55], яка вирізняє стратегічний, управлінський,

клієнтоорієнтований, ціннісний, процесний, системний підходи, бізнес-модель як механізм, унікальність чи когнітивна система.

Зеленін Ю. зазначає, що ефективна бізнес-модель виступає запорукою успішної реалізації всіх процесів організації, тому автор виокремлює принцип універсальності, відповідно до якого бізнес-модель охоплює всі сфери функціонування підприємства. Так, бізнес-модель трактується за принципом універсальності в рамках ціннісно-структурного підходу, який є інтеграцією ціннісного й структурного підходів [57].

Чухрай А., з посиланням на Шумпетера Й., виокремлює два основних підходи до бізнес-моделей: традиційний та інноваційний. Розглядаючи сучасні підходи автор пропонує визначати бізнес-модель через ціннісний і вартісний підходи [58].

Комплексне дослідження сутності бізнес-моделей представлено в роботі Алакозової П. [63], яка розглядає технологічний, ціннісний, ресурсний, структурний, процесний, стратегічний, економічний, операційний та інтегрований підходи.

Ненно І. в роботі [60] стверджує, що повнота сутності бізнес-моделі може бути виражена через підходи до її класифікації, й систематизує класифікації і підходи різних науковців.

Для глибшого розуміння поняття «бізнес-модель» на рис. 1.4 систематизовано й наведено основні науково-теоретичні підходи.

Науковці трактують бізнес-модель по-різному: одні підкреслюють пріоритет інноваційної складової, інші зосереджуються на формуванні ціннісної пропозиції, а деякі акцентують увагу на підборі та оптимальному використанні матеріальних і нематеріальних ресурсів для її створення. Прихильники структурного підходу вважають ключовими чинниками ефективності бізнес-моделі її структуру та організацію. З точки зору процесного підходу основний фокус спрямований на взаємозв'язок бізнес-процесів, тоді як операційний підхід розглядає бізнес-модель через сукупність операцій. Економічний підхід концентрується на фінансових результатах діяльності компанії та параметрах

ціннісної пропозиції, тоді як стратегічний підхід визначає бізнес-модель як інструмент реалізації загальної стратегії підприємства.

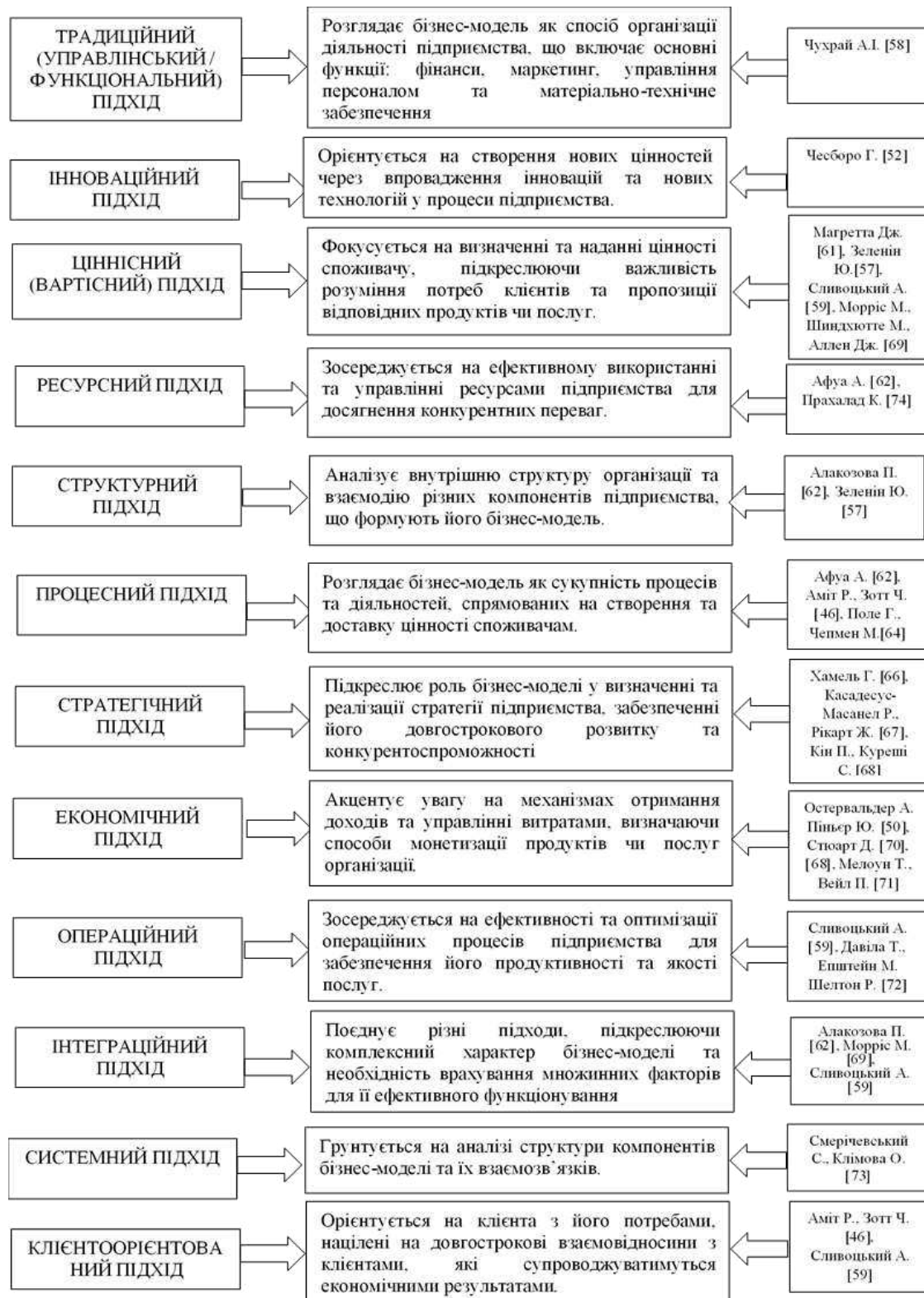


Рис. 1.4. Науково-теоретичні підходи до сутності поняття «бізнес-модель»

Джерело: систематизовано дисертантом

Наведена систематизація відображає різноманітність наукових підходів до трактування поняття «бізнес-модель», підкреслюючи багатогранність цього концепту та його значення в сучасних умовах господарювання.

Водночас чимало науковців, таких як Сливоцькі А., Зеленін Ю., Моррісон Д., Остервальдер А., Пін'є І., Швайцер Л., Швиданенко Г., Ревуцька Н., Ненно І. значно ширше розглядають поняття «бізнес-модель», орієнтуючись на його багатовекторність. Тому можна говорити про так звані змішані чи гібридні підходи до тлумачення бізнес-моделі.

Так, Зеленін Ю. пропонує розглядати бізнес-модель в рамках ціннісно-структурного підходу. На його думку 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) [57]. Сливоцькі А. і Моррісон Д. також застосували ціннісно-структурний підхід до визначення поняття «бізнес-модель». Вони розглядають бізнес-модель як сукупність ключових напрямів діяльності компанії, зокрема: визначення цільової аудиторії, формування ціннісної пропозиції, ефективний розподіл ресурсів, оцінку власних можливостей, залучення зовнішніх партнерів для реалізації бізнес-завдань та механізми отримання прибутку [57, 59].

Юрчишена Л. пропонує поєднувати стратегічний, ціннісний та економічний підходи для трактування бізнес-моделі закладу вищої освіти [55].

Комплексний підхід до сутності бізнес-моделі на думку Алакозової П. [63] поєднує риси економічного, стратегічного й операційного підходів. Узагальнюючи наукові підходи Алакозова П. сформулювала три основні групи підходів [63]:

1. Клієнто-орієнтовані підходи, що орієнтовані формування ціннісної пропозиції та вирішенні питань щодо покращення, удосконалення цінності, надання унікальності та використання інновацій при її розробці. Ця група включає в себе економічний та ціннісний підходи.

2. Виробничо-орієнтовані підходи, які розглядають бізнес-модель як виробничу систему, в якій значна увага приділяється ресурсній складовій, а також інноваціям, що згодом впроваджуються у виробничу систему і бізнес-процеси. До цієї групи включено технологічний, структурний, ресурсний, операційний і процесний підходи.

3. Ринко-орієнтовані підходи, які наголошують на обов'язковому включенні в бізнес-модель стратегії підприємства, каналів збуту, та методи сегментування споживачів. В цю групу входять стратегічний та інтегруючий підходи, які спрямовані на пошук шляхів досягнення ефекту неповторності бізнес-моделі компанії через вдале поєднання стратегії та інших компонентів.

Отже, бізнес-модель являє собою комплексну концепцію, яка визначає принципи організації та функціонування організації з урахуванням її ролі в ланцюгу створення цінності, вибору цільової аудиторії, особливостей продуктового асортименту та стратегії ціноутворення. Окрім цього, вона сприяє впровадженню інновацій у процес створення споживчої цінності, підвищенню доданої вартості для підприємства та зростанню його ринкової капіталізації.

Аналіз підходів та дефініцій понять «бізнес-модель» і «освітня послуга» є підґрунтям до визначення дефініції «бізнес-модель освітньої послуги».

Для загального аналізу наукових підходів щодо визначення бізнес-моделі освітньої послуги було проведено аналіз наукових публікацій в наукометричній базі даних Scopus. Такий аналіз дозволить отримати статистичні дані щодо використання обраного поняття в публікаціях. Для аналізу було використано такі ключові слова, як «бізнес-модель» (business model) та «освітня послуга» (educational service). Пошук здійснювався за категорією «Назва статті, анотація, ключові слова». Для отримання релевантних результатів пошуку, що відповідають тематиці дисертаційного дослідження, пошук було здійснено за публікаціями в категоріях Social Sciences, Business, Management and Accounting, Economics, Econometrics and Finance, Multidisciplinary. В результаті пошуку за заданими критеріями в базі даних Scopus було знайдено 572 публікації.

Перше згадування ключових слів поняття «бізнес-модель освітньої послуги» в публікаціях бази Scopus відмічене у 1982 році, але значна публікаційна активність науковців із зазначеними ключовими словами спостерігається починаючи з 2012 року. Статистика згадувань ключових слів пошукового запиту «бізнес-модель освітньої послуги» за роками наведена на рис. 1.5.

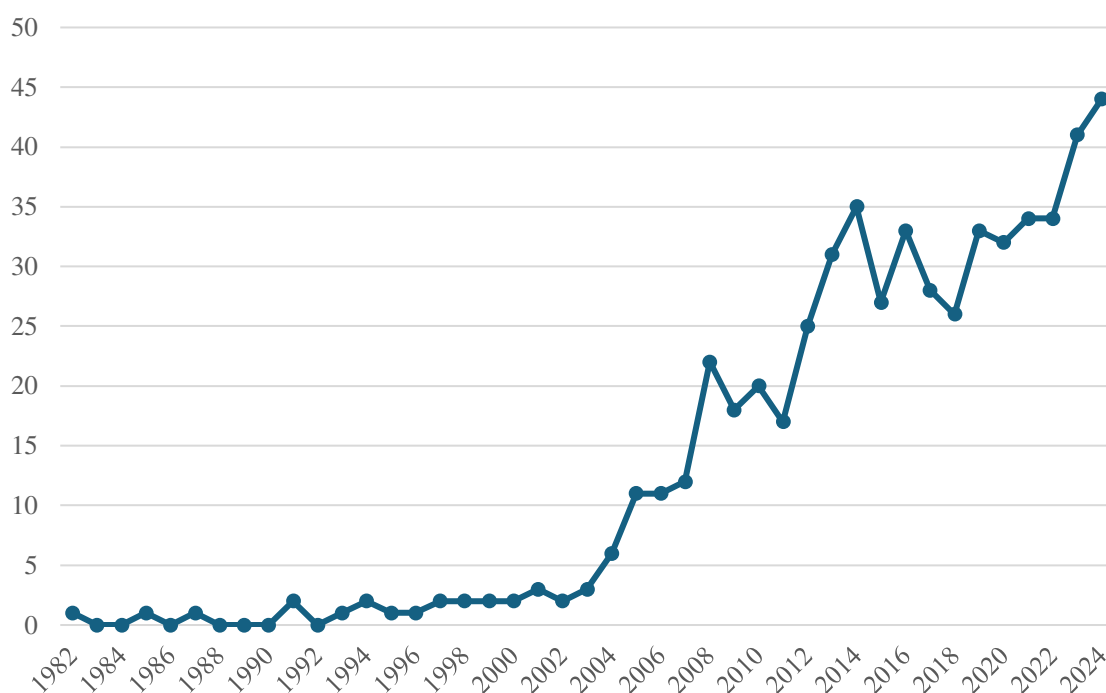


Рис. 1.5. Частота згадувань ключових слів «бізнес-модель освітньої послуги» в наукометричній базі даних Scopus

Джерело: побудовано дисертантом за даними бази Scopus [75]

За статистичними даними бази Scopus основними країнами наукових досліджень у сфері бізнес-моделей освітньої послуги виявились США, Великобританія, Іспанія, Німеччина, Індія, Австралія, Китай, Канада та інші, серед яких є і Україна (рис. 1.6).

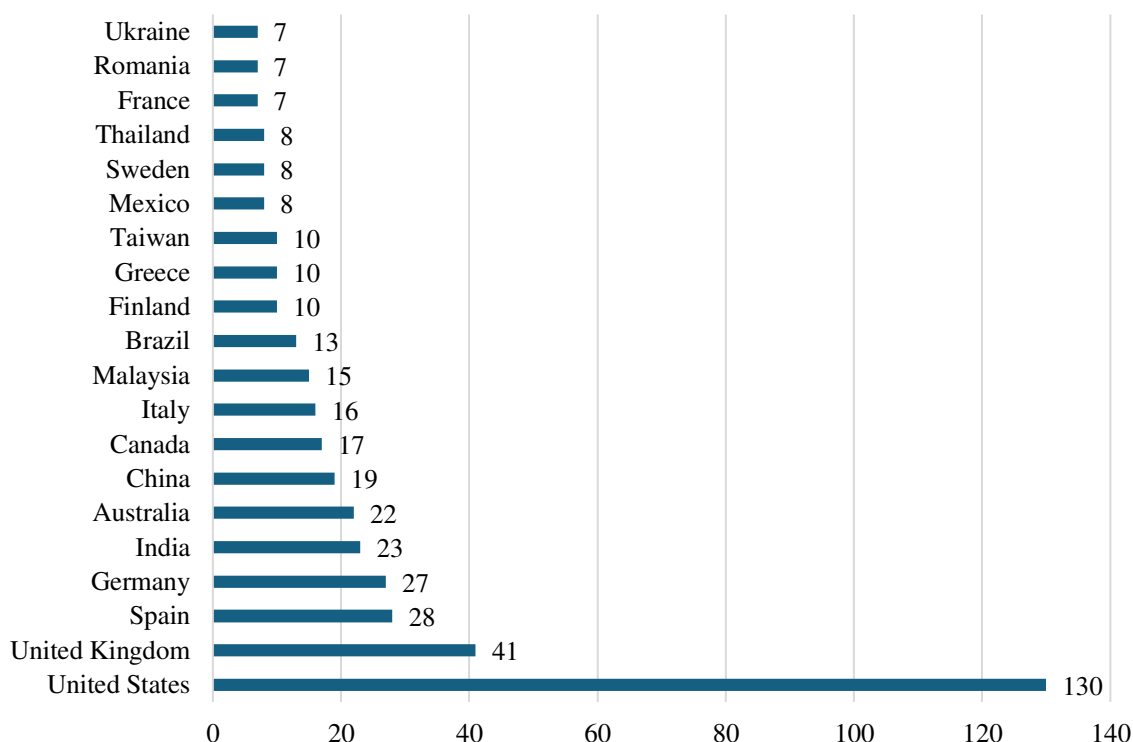


Рис. 1.6. Кількість наукових публікації у сфері бізнес-моделей освітньої послуги за країнами

Джерело: побудовано дисертантом за даними бази Scopus [75]

Серед основних наукових напрямків, в рамках яких здійснено публікації з ключовими словами поняття «бізнес-модель освітньої послуги» є: комп'ютерні науки – 10,2%, економіка, економетрика і фінанси – 7,1%, бізнес, менеджмент і бухгалтерський облік – 18,7%, суспільні науки – 34,8%, науки про прийняття рішень – 4,9%, інженерія – 6,1% тощо.

За допомогою інструменту VOSviewer було проведено аналіз використання ключових слів «бізнес-модель освітньої послуги». Цей аналіз дозволяє виявити закономірності, які розкривають семантичну карту, яка візуалізує інтелектуальну структуру, розвиток і відповідні теми сфери дослідження. На рис. 1.7 представлена карта спільного використання ключових слів, побудована за допомогою програмного забезпечення VOSviewer.

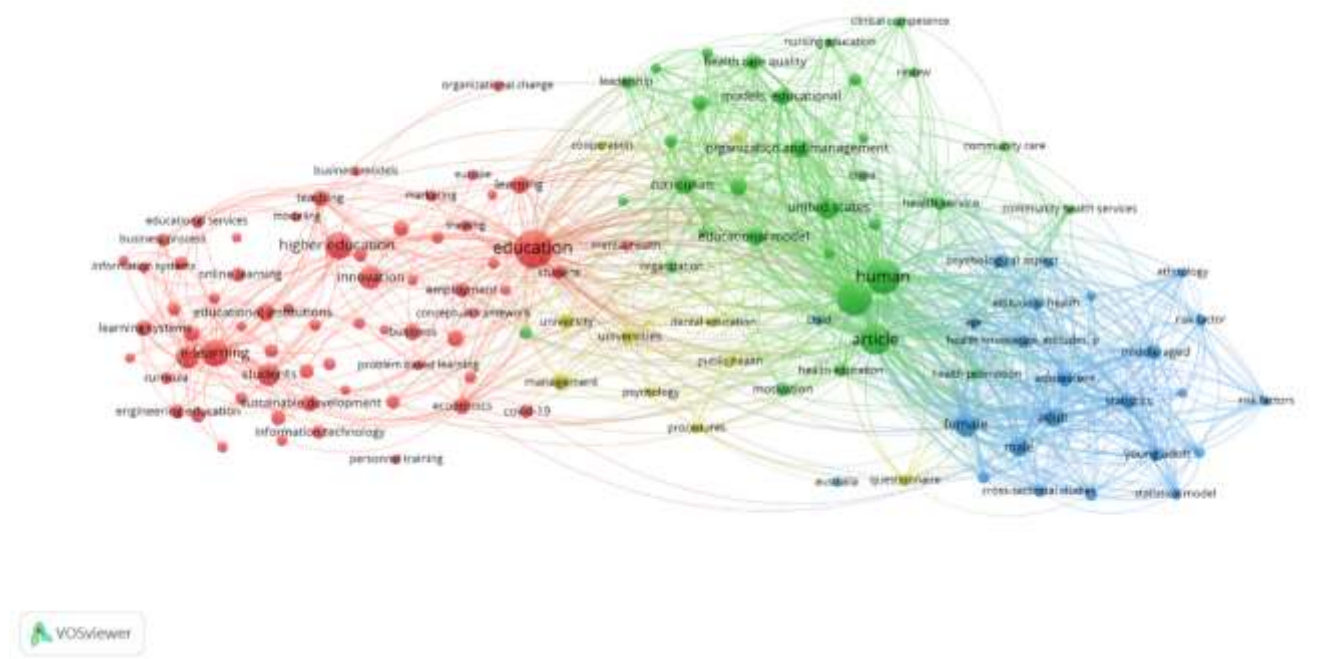


Рис. 1.7. Бібліографічна карта поняття «бізнес-модель освітньої послуги» за даними використання ключових слів в публікаціях Scopus

Джерело: складено дисертантом із застосуванням програмного забезпечення VOSviewer на основі аналізу матеріалів науково-метричної бази Scopus [75]

Для побудови ключових слів було використано функцію «Create a map based on bibliographic data», яка дозволила проаналізувати публікації із наукометричної бази Scopus за ключовими словами «бізнес-модель освітньої послуги» (загалом 572 публікації).

Карта показує 131 вузол (відповідні теми) і п'ять кластерів (дослідницькі теми, представлені групуванням вузлів одного кольору). Ця структура досліджує існуючі зв'язки цих ключових слів із принаймні п'ятьма частотами появи в цій структурі з 3475 існуючих ключових слів.

Кластер 1 (червоний колір) називається «освіта (education)» і є найбільш чисельним кластером за кількістю публікацій і ключових слів в розрізі бізнес-моделі освітньої послуги. В даному кластері найпопулярнішими ключовими словами є: освіта, вища освіта, інновації, студенти, електронне навчання (e-learning), бізнес, економіка, інформаційні технології, бізнес-модель, освітня послуга, бізнес-процес та інші.

Кластер 2 (зелений колір) з центром «людина (human)» включає такі слова, як стаття, освітня модель, навчальний план, організація та менеджмент, США.

Кластер 3 (синій колір) включає ключові слова, як жіночий, чоловічий, дорослий, середнього віку, статистика.

Кластер 4 (світло-зелений колір) з центром «менеджмент» включає невелику кількість слів таких, як університет, процедури, стоматологічна освіта тощо.

Кластер 5 (жовтий колір) є найменшим за кількістю слів і складається зі слів «співпраця» і «public relations».

Аналіз спільного використання ключових слів авторів виявляє найбільш актуальні теми, пов'язані з освітою (червоний кластер), людиною (зелений кластери) та дорослими (блакитний кластер).

Вважаємо доцільним дослідити детальніше кластер 1 (червоний колір) з центральним словом «освіта», оскільки він відповідає об'єкту дисертаційного дослідження. Взаємозв'язок ключових слів в розрізі бізнес-моделі освітньої послуги можна представити, як наведено на рис. 1.8.

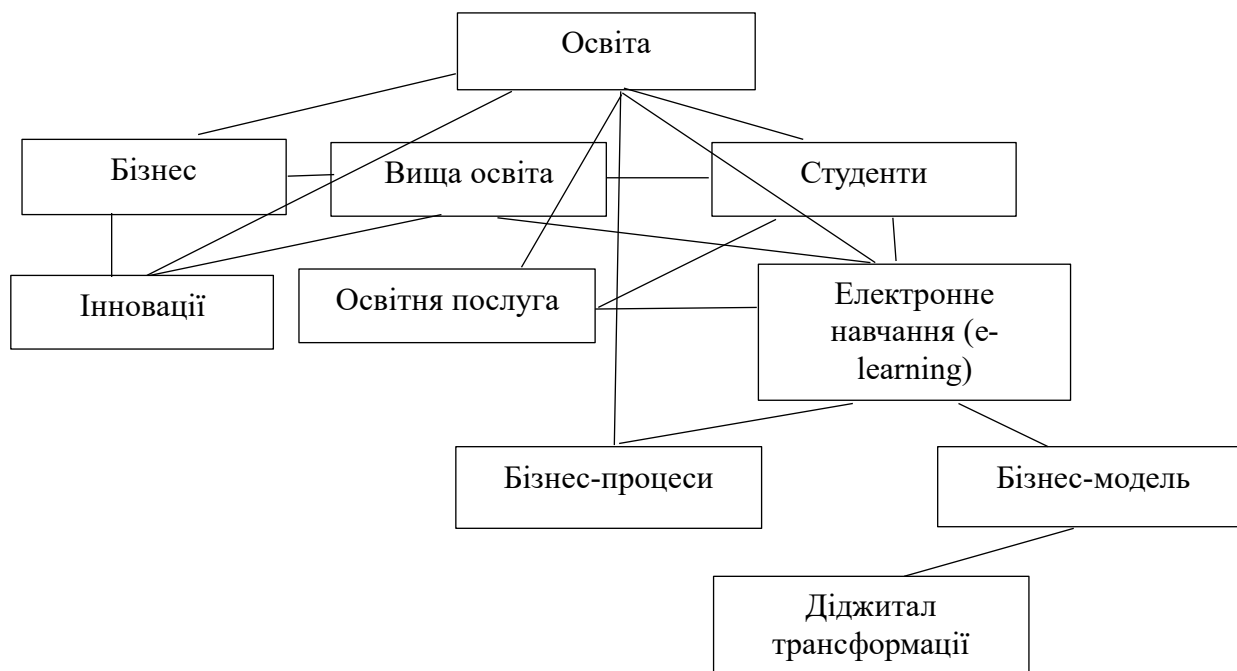


Рис. 1.8. Взаємозв'язок ключових слів

Джерело: розроблено дисертантом

Як бачимо, в публікаціях відносно ключових слів «бізнес-модель освітньої послуги» зустрічаються слова «освітня послуга», «освіта», «вища освіта», що показує приналежність до галузі освіти. Також згадується «студент», як споживач освітніх послуг.

Окремо слід відзначити ключове слово «бізнес», яке використовується в публікаціях як напрямок освіти, тобто освіта в сфері менеджменту і бізнесу, а також як зв'язок освіти з бізнесом, адже бізнес (підприємства, організації, установи) виступає стейкхолдером, оскільки отримані студентом знання, навички та компетентності в результаті споживання освітніх послуг реалізуються під час роботи.

Питання e-learning, як форми надання освітніх послуг, набули особливої популярності в наукових дослідженнях за часів пандемії COVID19 та продовжують бути актуальним в умовах викликів війни.

Слово «інновації» використовується як використання новітніх підходів і впровадження сучасних технологій в сфері освіти.

«Бізнес-процеси» в співвідношенні зі словом «освіта» говорять про дослідження науковцями процесів надання освітніх послуг.

«Діджитал трансформації» у співвідношенні зі словами «e-learning» та «бізнес-модель» говорять про актуальність зміни бізнес-моделей в сфері освіти з урахуванням діджиталізації.

Бібліографічний аналіз показав, що в галузі освіти поняття бізнес-модель найчастіше використовується для визначення бізнес-моделі університету, бізнес-модель закладу освіти дорослих, бізнес-модель закладу освіти.

Юрчишена Л. систематизуючи наукові підходи до концепції бізнес-моделі пропонує визначати бізнес-модель університету «як концептуального інструменту, який базується на стратегічному баченні розвитку закладу вищої освіти, включає взаємопов'язаний набір компонентів створення ціннісної пропозиції — нових знань для стейкхолдерів, здатності університету до монетизації такої спроможності шляхом генерування доходів задля забезпечення фінансової стійкості» [55].

Зеленін Ю. пропонує визначати бізнес-модель закладу освіти дорослих як «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» [57].

Дроздова М. [54] також досліджує поняття бізнес-моделі закладу освіти, акцентуючи увагу на формуванні нової моделі, яка передбачає використання електронного навчання і інформаційних технологій.

Проведений аналіз наукових публікацій показав, що на сьогоднішній день в науковій літературі не існує сформульованого визначення поняття «бізнес-модель освітньої послуги». Але в сучасних умовах, коли спостерігається перехід від «освіти як суспільного блага» до «освіти як товару» доцільно ввести таке поняття.

Формування бізнес-моделі освітньої послуги потребує комплексного підходу, що враховує економічні, інноваційні, процесні та ціннісні аспекти. Інтеграція цих підходів забезпечує цілісне бачення функціонування освітніх закладів в сучасному глобалізованому середовищі, а також відповідає сучасним тенденціям трансформації освітнього сектору [76–77].

Економічний підхід є ключовим у визначенні бізнес-моделі освітньої послуги, оскільки будь-яка освітня організація функціонує в ринкових умовах і повинна забезпечувати фінансову стабільність. За дослідженнями Остервальдера О. і Пін'є І. [50], економічна складова бізнес-моделі включає управління ресурсами, фінансовими потоками та механізмами отримання доходу. У сфері освіти це реалізується через диверсифікацію джерел фінансування, зокрема держзамовлення, оплату за навчання, корпоративні партнерства та донорську підтримку [78].

Інноваційний підхід необхідний через динамічний розвиток цифрових технологій і глобальну тенденцію до трансформації традиційних освітніх моделей. Цифровізація та електронне навчання сприяють доступності знань і

персоналізації навчальних траєкторій [79]. Як зазначають Прабово Г., Бандур А. [80], цифрові освітні платформи змінюють бізнес-модель надання освітніх послуг, роблячи навчальний процес більш гнучким та адаптивним до потреб студентів і роботодавців.

Процесний підхід забезпечує системний аналіз та оптимізацію взаємодії між ключовими учасниками освітнього процесу: викладачами, студентами, адміністрацією та партнерами [81]. Важливою частиною сучасних бізнес-моделей є автоматизація бізнес-процесів, що сприяє ефективному управлінню ресурсами та покращенню комунікації між суб'єктами освітнього середовища [82].

Ціннісний підхід дозволяє розглядати бізнес-модель освітньої послуги як механізм створення соціально-економічної цінності. Як зазначають Портер М., Крамер М. [83], стійкі бізнес-моделі базуються на створенні додаткової цінності не лише для компанії, але й для суспільства. В освітньому контексті це означає забезпечення якісної освіти, що відповідає потребам ринку праці та сприяє професійному розвитку особистості [84].

Бізнес-модель освітньої послуги – це комплексний механізм, що визначає логіку створення, організації, надання та комерціалізації освітніх послуг у відповідності до сучасних соціально-економічних, технологічних та інноваційних викликів. Запропонований комплексний інтеграційний підхід до визначення бізнес-моделі освітньої послуги візуально представлено на рис. 1.9.

Запропонований авторський підхід є інтеграцією економічного, структурного, процесного, інноваційного і ціннісного підходів. Розглянемо внесок кожного з підходів у визначення бізнес-моделі освітньої послуги.

Економічний підхід визначає бізнес-модель освітньої послуги як систему ефективного управління фінансовими потоками, ресурсами та витратами, спрямовану на забезпечення стійкості та конкурентоспроможності освітньої установи. Він включає механізми диверсифікації джерел фінансування, оптимізації витрат, формування стратегічних партнерств та адаптацію до змін ринку освітніх послуг.

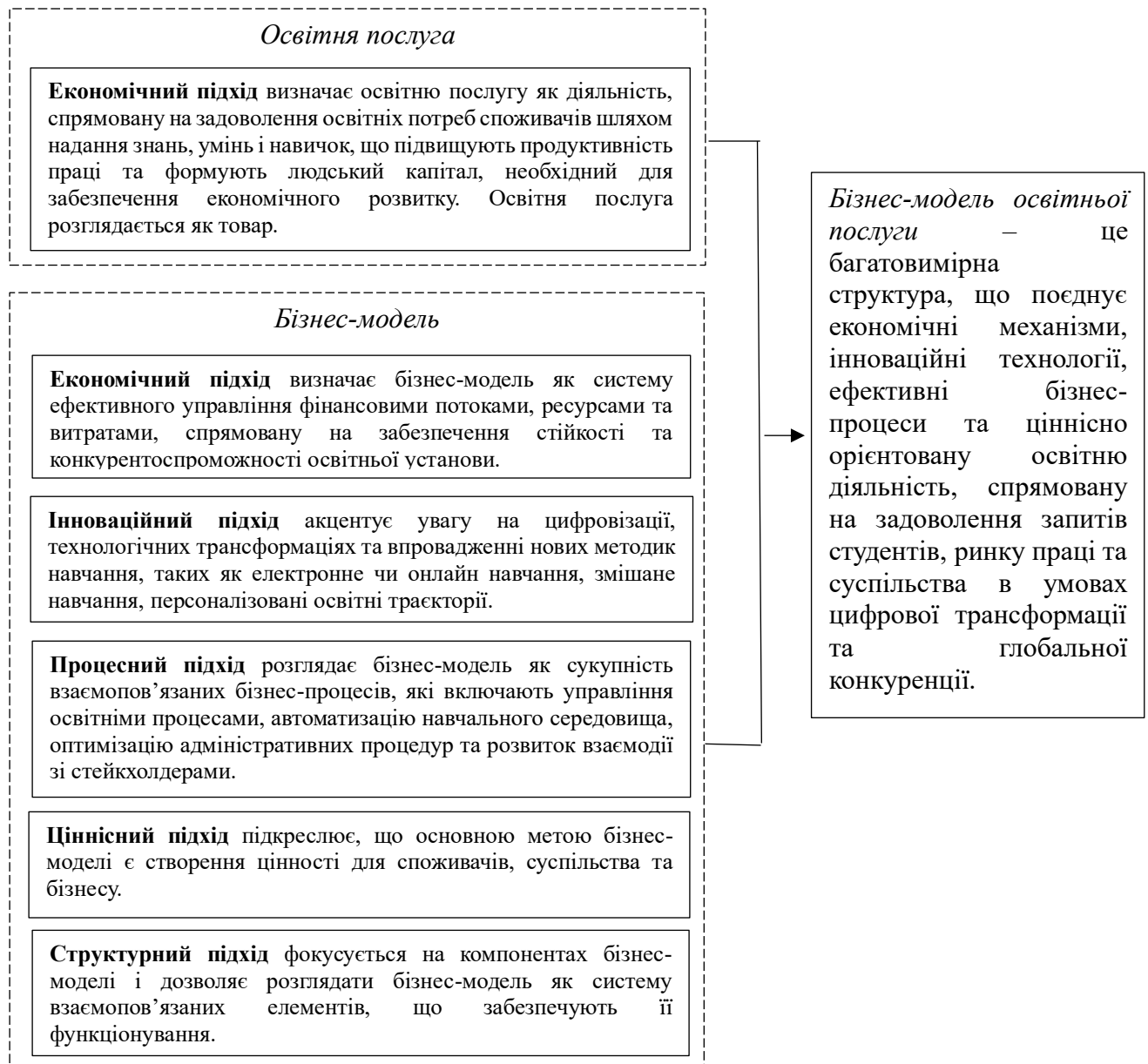


Рис. 1.9. Авторський інтеграційний підхід до визначення поняття «бізнес-модель освітньої послуги»

Джерело: розроблено дисертантом [86]

Інноваційний підхід акцентує увагу на цифровізації, технологічних трансформаціях та впровадженні нових методик навчання, таких як онлайн-навчання, електронне навчання, змішане навчання, персоналізовані освітні траєкторії. В межах цього підходу бізнес-модель адаптується до вимог глобального освітнього середовища, впроваджуючи передові технології та інноваційні стратегії навчання.

Процесний підхід розглядає бізнес-модель освітньої послуги як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, що забезпечують ефективну взаємодію між викладачами, студентами, адміністрацією, зовнішніми партнерами та ринком праці. Це включає управління освітніми процесами, автоматизацію навчального середовища, оптимізацію адміністративних процедур та розвиток взаємодії з роботодавцями.

Ціннісний підхід підкреслює, що основною метою бізнес-моделі освітньої послуги є створення освітньої цінності для студентів, суспільства та бізнесу. Він визначає якісну освіту як конкурентну перевагу, що забезпечує підготовку фахівців, адаптованих до вимог сучасної економіки, та сприяє соціально-економічному розвитку через підготовку кваліфікованих кадрів.

Структурний підхід фокусується на компонентах бізнес-моделі, зокрема ціннісній пропозиції, каналах надання послуг, ключових ресурсах, партнерах та механізмах отримання доходів. Він дозволяє розглядати бізнес-модель освітньої послуги як систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують її функціонування.

Інтеграція вищезазначених підходів дозволяє сформулювати авторське визначення поняття. Так, бізнес-модель освітньої послуги – це багатовимірна структура, що поєднує економічні механізми, інноваційні технології, ефективні бізнес-процеси та ціннісно орієнтовану освітню діяльність, спрямовану на задоволення запитів студентів, ринку праці та суспільства в умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції [86].

Таким чином, бізнес-модель освітньої послуги є концептуальною основою, яка описує, як провайдер освітніх послуг організовує свої бізнес-процеси для надання високоякісної освіти та створення цінності для студентів і зацікавлених сторін. Він об'єднує освітні послуги, інновації та цифрову трансформацію для покращення досвіду навчання, зокрема за допомогою електронного навчання та сучасних технологічних рішень. Запропонована модель забезпечує ефективний розподіл ресурсів, підтримує сталість і адаптується до мінливих вимог вищої освіти та ширшого бізнес-середовища.

1.3. Трансформація бізнес-моделей в сфері освіти в умовах глобалізації

В сучасних умовах глобалізації сфера освіти зазнає значних трансформацій, які зумовлені інтенсифікацією міжнародного обміну знаннями, розвитком цифрових технологій, зростанням мобільності студентів, зміною вимог ринку праці. Традиційні бізнес-моделі, орієнтовані переважно на надання освітніх послуг у форматі денної форми навчання, поступово втрачають ефективність і конкурентоспроможність у світовому освітньому просторі. У зв'язку з цим зростає актуальність впровадження нових, гнучких моделей, які поєднують інноваційні цифрові рішення, адаптивність до змін зовнішнього середовища та клієнтоорієнтований підхід.

Незважаючи на зростання кількості цифрових платформ, онлайн-курсів, міжнародних освітніх партнерств та гібридних форматів навчання, науковці та практики ще не виробили єдиного підходу до класифікації сучасних бізнес-моделей у сфері освіти.

Таким чином, виникає потреба у комплексному науковому аналізі процесів трансформації бізнес-моделей освітніх послуг, їх типології, а також у визначенні факторів, що впливають на успішність адаптації освітніх послуг до викликів глобалізації [87].

У контексті трансформації бізнес-моделей в сфері освіти науковці приділяють значну увагу інноваційним підходам до організації освітніх послуг. Так, Крістенсен К., Хорн М. та Джонсон К. у своїй праці [88] акцентують увагу на тому, що традиційна система освіти не відповідає сучасним вимогам персоналізованого навчання, і потребує «деструктивних» змін, які полягають у впровадженні цифрових технологій та створенні нових моделей освітньої послуги. Подібної думки дотримуються й інші науковці, зокрема, Околі Ч., Ван Н. [89], які вказують на необхідність адаптації бізнес-моделей закладів освіти до гібридного формату навчання та впровадження моделей, орієнтованих на довготривалу взаємодію зі студентом через цифрові платформи.

Окрему нішу в науковій дискусії займають дослідження, присвячені комерціалізації освіти та її інтеграції у глобальний ринок. Так, Силадій І. у своїй роботі [90] досліджує виклики для національних освітніх систем, пов'язані з конкуренцією з боку міжнародних освітніх платформ (Coursera, edX). Науковці в роботах [91, 92] підкреслюють важливість розробки адаптивних бізнес-моделей, які поєднують локальні особливості з глобальними трендами.

Силадій І., Бебко С. також досліджують і виділяють різні фактори глобалізації, які стають поштовхом для трансформації бізнес-моделей в сфері освіти [90, 91].

Дослідження трансформації бізнес-моделей у сфері освітніх послуг ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує економічну теорію, теорію управління, педагогіку та цифрову економіку. Теоретичною основою аналізу виступають концепції бізнес-моделі, запропонованої Остервальдер А. і Пін'є Ю. [50], як структури створення, доставки та захоплення цінності, а також сучасні підходи до вивчення освітніх платформ у контексті цифрової трансформації, які досліджувались Крістенсен К. та іншими [88] та Околі Ч. [89]. Зеленін Ю. [57] зазначає, що ефективна бізнес-модель виступає запорукою успішної реалізації всіх процесів організації, тому автор виокремлює принцип універсальності, відповідно до якого бізнес-модель охоплює всі сфери функціонування підприємства.

Дослідженню бізнес-моделей присвячено роботи Крістенсена К., Околі Ч., Остервальдера А., Пін'є Ю., Зеленіна Ю., Швиданенко Г., Ревуцької Н., Величко К., Ду Ханьюй, Мазоренко О., Цибульської Е., Роф А., Бікфалві А., Гоу П. та інших [50, 56, 57, 88 – 94].

В своїх наукових дослідження Швиданенко Г., Ревуцька Н., Юрчишена Л., Крістенсен К., Хорн М., Джонсон К. [55, 57, 88] розглядають традиційні бізнес-моделі, які можна адаптувати до сфери освіти. Слід зазначити, що традиційні бізнес-моделі освітніх послуг сформувалися в умовах індустріальної економіки та характеризуються централізованим управлінням, ієрархічною структурою, орієнтацією на офлайн-формати навчання та довгостроковими академічними

циклами. Такі моделі передбачають надання освітньої послуги офлайн в межах фізичного кампусу, з фокусом на внутрішніх процесах надавача освітніх послуг, класичній програмі та державному або змішаному фінансуванні [88].

Ключовими характеристиками традиційної моделі є наявність постійного викладацького складу, регламентованих навчальних планів, адміністративної вертикалі управління, а також обмеженої взаємодії з ринком праці або споживачами освітніх послуг у реальному часі. Як зазначає Троу М. [95], традиційна бізнес-модель функціонує в рамках концепції "університету як автономного інституту знання", де освітній процес організований переважно за логікою академічної традиції, а не економічної ефективності.

Дослідження [96] підкреслює, що класичні університети традиційно не сприймають себе як суб'єкти ринку, а радше як публічні інституції з освітньо-культурною місією. У такій моделі джерела фінансування, як правило, включають державні дотації, плати за навчання та благодійні внески, а прибутковість не є пріоритетом, що істотно відрізняє її від сучасних гнучких або платформених моделей.

У вітчизняному контексті питання традиційної бізнес-моделі в сфері освіти розглядалося, зокрема, у працях Юрчишеної Л. [55] та Зеленіна Ю. [57], які акцентують на обмеженості класичних структур в умовах цифрової трансформації. Автори стверджують, що попри сталість, традиційна модель демонструє низьку адаптивність до змін середовища, що робить її вразливою в умовах глобалізації та діджиталізації.

Одним із пріоритетних напрямків розвитку освіти в умовах глобалізації, як зазначає Войналович О. [97], є впровадження сучасних цифрових технологій, що забезпечують удосконалення освітнього процесу, доступність та ефективність освіти, розвиток цифрових компетентностей у здобувачів освіти. Тобто, як зазначено автором в [98], цифровізація освіти відіграє важливу роль в розвитку освіти в умовах глобальних викликів. Пандемія Covid-19 та військовий стан в Україні довели важливість та потрібність цифрових технологій для добробуту населення та розвитку економіки.

Таким чином, в сучасних умовах діджиталізації традиційна бізнес-модель освітньої послуги, попри свою стабільність та довготривалу ефективність, потребує переосмислення. Саме тому відбувся розвиток електронних бізнес-моделей, дослідженню яких присвячені роботи Околі Ч., Ду Х., Мазоренко О., Величко К., Цибульська Е., Роф А., Бікфалві А., Гоу П. [89, 92 – 94].

Електронні бізнес-моделі (е-моделі, діджитал) в освіті є відповіддю на стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та цифрову трансформацію суспільства. Вони ґрунтуються на використанні цифрових платформ для створення, доставки та монетизації освітнього контенту. На відміну від традиційної моделі, де навчання здійснюється переважно офлайн, електронні моделі передбачають повністю дистанційний формат із гнучким доступом до ресурсів у будь-який час і з будь-якої точки світу [99].

Серед ключових типів електронних бізнес-моделей в роботі [89] виділяють: моделі на основі MOOC (масових відкритих онлайн-курсів), платформи з передплатою (Coursera Plus, Udemy for Business), freemium-моделі (безкоштовний базовий доступ із платними розширеннями), а також моделі з продажем сертифікатів чи ліцензій тощо. Такі моделі дозволяють масштабувати освітні послуги до глобальної аудиторії.

За дослідженням Крістенсен К. [88], е-моделі сприяють демократизації доступу до знань та створюють умови для розширення участі у вищій освіті, особливо серед дорослих студентів, професіоналів. Водночас вони викликають дискусії щодо якості навчання, автентичності оцінювання та недостатньої інтерактивності.

Провідними провайдерами освітніх е-моделей є глобальні платформи – Coursera, edX, FutureLearn, Khan Academy, які працюють за моделлю партнерства з університетами, надаючи доступ до курсів провідних викладачів, часто безкоштовно або з мінімальною платою за сертифікат [87]. Вони активно застосовують алгоритми персоналізації навчання, аналітику поведінки користувачів, штучний інтелект для адаптації контенту, що суттєво підвищує ефективність освітнього процесу.

Таким чином, електронні бізнес-моделі формують нову парадигму освітніх послуг, засновану на інноваціях, гнучкості, масштабованості та орієнтації на кінцевого споживача, що принципово змінює ландшафт освітнього ринку в умовах глобалізації.

Змішані або гібридні бізнес-моделі в сфері освіти поєднують елементи традиційних і електронних моделей, створюючи синергію між офлайн- та онлайн-компонентами освітнього процесу. Цей тип моделей базується на концепції змішаного навчання, яка передбачає комбінування очного викладання з цифровими платформами для дистанційної підтримки навчання [100].

Як зазначає Піччіано А. Г., Дзюбан К. Д., Грехем К. Р. [101], змішані бізнес-моделі в сфері освіти виявляються особливо ефективними у контексті глобалізації, де зростає потреба в гнучкості навчання, але водночас зберігається значення особистої взаємодії між викладачем і студентом. Наприклад, університети можуть пропонувати базові курси в онлайн-форматі, тоді як практичні заняття, лабораторії або семінари залишаються в офлайн-режимі. Такий підхід дозволяє зменшити витрати на інфраструктуру та одночасно підтримувати якість освітніх послуг.

Згідно з дослідженням [102], гібридні бізнес-моделі створюють нові можливості для персоналізації навчання, забезпечення адаптивного підходу до різних стилів засвоєння матеріалу та покращення аналітики освітнього процесу. Крім того, такі моделі підтримуються зростаючим числом EdTech-рішень, що дозволяють інтегрувати цифрові інструменти в освітні програми без порушення структури традиційного навчання [98].

Змішані бізнес-моделі також успішно впроваджуються в бізнес-освіті і корпоративному навчанні, де поєднання синхронного й асинхронного формату дозволяє підвищити ефективність підготовки фахівців [103]. Як зазначають Околі Ч., Ван Н. [89], змішані бізнес-моделі демонструють позитивні результати в академічній успішності та задоволеності студентів порівняно з традиційними, так і з електронними бізнес-моделями.

Таким чином, гібридні моделі виступають як стратегічно збалансовані бізнес-рішення, що дозволяють закладам освіти адаптуватися до умов цифрової трансформації, зберігаючи при цьому ключові переваги живого освітнього середовища [87].

В результаті проведеного контент-аналізу наукових джерел [55 – 57, 88 – 89, 93 – 96, 101] було систематизовано типологію бізнес-моделей освітньої послуги, яка передбачає їх поділ на три основні групи: традиційні (офлайн-моделі, характерні для класичних ЗВО), електронні (діджитал, пов'язані з дистанційною освітою та платформенними рішеннями), та змішані (гібридні моделі, що поєднують риси перших двох) (рис. 1.10). Такий поділ дозволяє більш точно оцінити динаміку змін у сфері освітніх послуг залежно від рівня цифровізації, інтернаціоналізації та гнучкості організаційних структур.

Традиційні бізнес-моделі	Електронні (діджитал) бізнес-моделі	Змішані бізнес-моделі
• Традиційні школи та університети • Центри репетиторства / Спеціальні курси • Корпоративне навчання • Бізнес-модель франшизи	• Модель донатів і грантів • Онлайн програма традиційного закладу освіти • Модель реклами • Консорціум спільного виробництва • Інституційна підписка • Продаж досвіду курсу • Модель підписки • Модель безкоштовного обмеженого доступу • Масові відкриті онлайн-курси (МООС) • Віртуальні школи та онлайн-університети • Бізнес-модель платформи або агрегатора	• Модель на основі спільноти • Спонсорство від уряду чи фонду • Синдикація • Гібридне корпоративне навчання • Змішане навчання в традиційних закладах освіти • Освітні франшизи з цифровими розширеннями • EdTech на основі підписки з офлайн подіями

Рис. 1.10. Типологія бізнес-моделей освітньої послуги

Джерело: розроблено дисертантом [87]

Як показують результати попередніх досліджень, освітні установи дедалі частіше інтегрують елементи платформеної економіки, розширюючи свою присутність у цифровому середовищі, що свідчить про поступову зміну самого уявлення про "освітню послугу" і трансформацію бізнес-моделей освітніх послуг в умовах глобалізації.

Далі систематизуємо класифікації бізнес-моделей освітньої послуги за типами – традиційні, електронні (діджитал), змішані (гібридні), а також наведемо їх характеристики (табл. 1.4 – 1.6). Узагальнені класифікації бізнес-моделей освітньої послуги базуються на наданні освітньої послуги, залученні цифрових технологій і механізмах монетизації.

Таблиця 1.4

Класифікація традиційних бізнес-моделей освітньої послуги

Вид	Характеристика	Автор, джерело
Звичайні школи та університети	Освітні послуги надаються в фізичних кабінетах офлайн. Джерелом доходу від реалізації освітньої послуги є: плата за навчання, дотації та державне фінансування.	Крістенсен К., Хорн М., Джонсон К. [88]
Центри репетиторства / Спеціальні курси	Спеціалізовані установи, які пропонують особисте навчання з окремих предметів, іспитів або курсів. Джерела доходу: оплата студентів.	Крістенсен К., Хорн М., Джонсон К. [88]
Корпоративне навчання	Компанія створює навчальні матеріали для внутрішнього навчання або (рідше) для навчання новобранців перед працевлаштуванням. Компанія може розробляти матеріали самостійно або, замість того, щоб покладатися на непрямі методи оплати, як-от ваучери та відшкодування, вона може укласти контракт із постачальниками онлайн-навчання для створення індивідуальних, своєчасних курсів професійного розвитку.	Крістенсен К., Хорн М., Джонсон К. [88], Околі Ч., Ван Н. [89]
Бізнес-модель франшизи	Це ринкова стратегія, де франчайзингова компанія (франчайзер) надає право та підтримку іншій особі або підприємству (франчайзі) використовувати свою торговельну марку, бренд, продукти, технології та бізнес-модель за певні умови та плату. Франчайзи отримують готовий бізнес, що вже встановлений і відомий на ринку, разом з підтримкою, навчанням та маркетинговою підтримкою з боку франчайзера. У взаємодії між франчайзером і франчайзі укладається договір, який регулює умови співпраці та використання бренду	[104]

Джерело: розроблено дисертантом на основі [88, 89, 104]

У рамках системного аналізу трансформацій в галузі освіти традиційні бізнес-моделі освітніх послуг представляють класичну парадигму вищої освіти. Такі моделі, як правило, базуються на стаціонарному очному форматі навчання з перевагою прямої взаємодії між викладачем і студентом в аудиторії, централізованому управлінні освітнім процесом та фізичною інфраструктурою як основою для надання освітньої послуги.

В сучасних умовах глобалізації та цифровізації традиційні бізнес-моделі все частіше піддаються критичному переосмисленню. Так, Альтбах П. і Найт Дж. [105] зазначають, що класичні ЗВО, які орієнтовані виключно на офлайн-формати, втрачають конкурентну гнучкість на глобальному ринку, де ключовим активом є здатність масштабувати знання та адаптуватися до нових форм освітньої взаємодії.

Водночас прихильники традиційної моделі Маргінсон С., Тінто В. [106, 107] наголошують на її унікальній гуманістичній функції, яка полягає у створенні соціального середовища, культурному залученні, розвитку критичного мислення та академічній автономії. Саме в традиційних моделях, на думку Маргінсона С. [106], ЗВО виконує роль «інтелектуального простору суспільного блага», який неможливо повністю відтворити в діджитал форматах. Такий підхід також підтримує Тінто В. [107], підкреслюючи, що фізична присутність у кампусі університету посилює когнітивну та емоційну участь студента в процесі.

Однак слід визнати, що традиційні бізнес-моделі є жорстко інституціоналізованими, з низьким рівнем адаптованості до ринкових і технологічних змін. За даними Крістенсена К. та його співавторів [109], саме відсутність інновацій у класичних ЗВО є причиною зростання популярності альтернативних моделей, таких як онлайн-платформи, мікрокваліфікації та змішані формати.

Таким чином, у сучасних умовах традиційна бізнес-модель освітньої послуги потребує не стільки відмови, скільки переосмислення, яке дозволить поєднати сильні сторони академічної традиції з новими інструментами цифрової

взаємодії, забезпечуючи при цьому якість, інклюзивність та стратегічну гнучкість.

Таблиця 1.5

Класифікація електронних (діджитал) бізнес-моделей освітньої послуги

Вид	Характеристика	Автор, джерело
Модель донатів і грантів	Некомерційна організація керує пропозицією онлайн-освітньої послуги та отримує донати (пожертви) та гранти для постійного фінансування. Кошти використовуються для забезпечення прибутку творцям освітнього контенту, а адміністрування контенту та курсу (якщо включено) надається студентам безкоштовно. У деяких випадках творці контенту добровільно роблять свій внесок без будь-якої винагороди. Ці пожертви можуть бути більшою мірою у формі корпоративного або фундаційного спонсорства, де спонсор може бути визнаний у матеріалах курсу або отримати інші переваги.	Околі Ч., Ван Н. [89]
Онлайн програма традиційного закладу освіти	Ця модель є частиною онлайн-курсів традиційного університету, де традиційний очний навчальний заклад створює та адмініструє програму онлайн-освіти, яка надає онлайн свої навчальні матеріали і програми. Фінансування отримується різними способами, включаючи загальні інституційні ресурси (безкоштовні для студентів), оплата додаткового навчання студентів або спеціальне фінансування.	Околі Ч., Ван Н. [89]
Модель реклами	В навчальному контенті розміщується платна реклама. Студенти не повинні платити. Модель може включати що завгодно: від розширеного навчання для покупців складного продукту до надання навчальних матеріалів для стимулювання інтересу до хобі, професії чи лінійки продуктів. Реклама буде включена в освітню програму та фінансуватиме всю програму. Як правило, реалізується на освітніх онлайн платформах, онлайн курсах тощо.	Околі Ч., Ван Н. [89]
Консорціум спільного виробництва	Безкоштовна та відкрита рецензована колекція онлайн-навчальних матеріалів і послуг, розроблених викладачами, наданих і використаних міжнародною освітньою спільнотою. Співпраця – це партнерство між різними установами та організаціями для створення та розповсюдження навчальних матеріалів. Люди можуть придбати членство, або організації-учасники можуть взяти на себе зобов'язання виділити певну кількість можливостей (тут є різні підмоделі), але, по суті, кожен робить невеликий внесок, і всі використовують сукупність результатів.	Околі Ч., Ван Н. [89]

Продовження таблиці 1.5

Вид	Характеристика	Автор, джерело
Інституційна підписка	Постачальник безкоштовно надає навчальні матеріали окремим особам, але стягує плату за підписку з установ, щоб використовувати їх серед більшої кількості населення.	Тінто В. [107]
Продаж досвіду курсу	Онлайн-матеріали є безкоштовними, але студенти платять за досвід онлайн-освіти, включно з тим, щоб викладач супроводжував їх і відповідав на запитання протягом курсу. «Досвід» може включати розклад, виправлене оцінювання, іспити під наглядом, сертифікат про закінчення або інший додатковий освітній досвід. Зазвичай вони платять за кожен курс, на який записалися. Творцям курсів і вчителям платять за їх проведення.	Околі Ч., Ван Н. [89]
Продаж навчального матеріалу: 1. Модель підписки 2. Модель безкоштовного обмеженого доступу	Студенти платять за доступ до онлайн-матеріалів. Вони можуть платити за кожен курс або за доступ до кількох курсів за моделлю підписки. Творці курсів отримують гроші за надання курсів. У варіанті «freemium» (безкоштовного доступу) частина контенту або курсу є безкоштовною, але студенти платять, якщо хочуть отримати повний доступ (подібно до того, що роблять багато компаній, що займаються програмним забезпеченням).	Околі Ч., Ван Н. [89]
Масові відкриті онлайн-курси (МООС)	Онлайн курси з відкритим доступом. Джерела доходу: плата за сертифікацію, плани передплати, корпоративні партнерства.	Юань Л., Пауелл С. [99]
Віртуальні школи та онлайн-університети	Повністю цифрові школи та вищі навчальні заклади. Джерела доходу: плата за навчання, ліцензування курсів.	EdSurge [108] Capterra. [109]
Бізнес-модель платформи або агрегатора (EdTech Platforms)	Стратегія, яка передбачає створення цифрового середовища, де різні сторони, такі як покупці та продавці, могли зустрітися і здійснювати торгівлю товарами або послугами. Платформи можуть бути у формі веб-сайтів, мобільних додатків або спеціалізованих програмних рішень. Вони забезпечують інфраструктуру для надання освітніх послуг або інформації користувачам.	[104]

Джерело: розроблено дисертантом на основі [89, 99, 104, 107 – 109]

Електронні (діджитал) бізнес-моделі освітньої послуги являють собою принципово нову парадигму взаємодії між знанням, технологією та студентом. Вони виникли у відповідь на діджитал трансформацію суспільства, зростання попиту на гнучкість навчання, а також вплив глобалізації, що вимагає доступності освітньої послуги незалежно від географії чи формату взаємодії. На

відміну від традиційних моделей, де домінує офлайн-комунікація та фізична інфраструктура, електронні (діджитал) бізнес-моделі базуються на логіці платформ, де цінність створюється, доставляється і споживається в цифровому середовищі.

Ключовим елементом електронних моделей є використання цифрових освітніх платформ (LMS, MOOC, хмарні середовища), які виступають як операційна основа для управління контентом, взаємодією, оцінюванням і зворотним зв'язком. Як зазначає Веллер М. [110], онлайн-освіта за своєю суттю є не лише технологією, а структурною зміною у відносинах між учасниками освітнього процесу. У такій моделі студент отримує не просто знання, а гнучкий освітній маршрут, часто персоналізований за допомогою big data та алгоритмів адаптивного навчання.

Згідно з [111], електронні бізнес-моделі є втіленням деструктивних інновацій у сфері освіти: вони дозволяють знизити витрати, масштабувати доступ до якісного контенту та конкурувати за аудиторію поза межами національних систем вищої освіти. Особливої ваги набуває відкрита освіта, яка забезпечує доступ до курсів світових університетів для мільйонів споживачів. Водночас електронна (діджитал) бізнес-модель руйнує монополію ЗВО на сертифікацію знань, оскільки її дедалі частіше замінюють цифрові сертифікати, блокчейн-реєстри кваліфікацій та незалежні освітні провайдери.

Критики електронних (діджитал) бізнес-моделей застерігають, що попри очевидні переваги у доступності, ризикує втратитись глибина міжособистісної взаємодії, яка є важливою умовою формування критичного мислення, соціальної відповідальності та академічної культури [112]. Проте ці виклики частково можуть бути подолані завдяки впровадженню змішаних бізнес-моделей, які намагаються інтегрувати технологічну ефективність із соціальним контекстом навчання [103].

Таким чином, електронна (діджитал) бізнес-модель освітньої послуги виступає не лише технологічною інновацією, а є новою формою організації освітньої цінності, де ключовими стають масштабованість, гнучкість,

персоналізація та управління на основі даних. В умовах глобалізації електронна (діджитал) бізнес-модель освітньої послуги є одним з найперспективніших форматів.

Таблиця 1.6

Класифікація змішаних (гібридних) бізнес-моделей освітньої послуги

Вид	Характеристика	Автор, джерело
Модель на основі спільноти	Члени спільноти (практики або групи за інтересами) створюють освітні матеріали для використання один одним. Це також можна назвати моделлю «prosumer». Формат обміну освітніми матеріалами може бути оффлайн, онлайн або змішаний.	Околі Ч., Ван Н. [89]
Спонсорство від уряду чи фонду	Державна, неурядова організація чи некомерційний фонд засновує та адмініструє освітню оффлайн- або онлайн-програму чи ресурсний центр із навчальними матеріалами та програмами. Це відрізняється від моделі пожертвувань і грантів тим, що програма безпосередньо адмініструється та в основному фінансується урядовою агенцією чи подібною організацією, яка має набагато ширшу сферу діяльності (і розподіл ресурсів), ніж просто конкретна освітня програма.	Околі Ч., Ван Н. [89]
Синдикація	Творці курсів ліцензують матеріали курсів дистриб'юторам, які змінюють їх, адаптують або керують курсами. Додаткова цінність для студентів зазвичай полягає в тому, що матеріали курсу локалізовані, полегшені або підтверджені. Освітня послуга може надаватись офлайн або онлайн.	Околі Ч., Ван Н. [89]
Гібридне корпоративне навчання	Компанія створює навчальні матеріали для внутрішнього навчання або (рідше) для навчання новобранців перед працевлаштуванням. Комбінація виїзних семінарів і модулів електронного навчання. Джерела доходу: плата за програму від корпорацій	Крістенсен К., Хорн М., Джонсон К. [88]
Змішане навчання в традиційних закладах освіти	Поєднання очних занять і онлайн-компонентів. Джерела доходу: плата за навчання, гранти на технології.	Крістенсен К., Хорн М., Джонсон К. [88]
Освітні франшизи з цифровими розширеннями	Традиційні репетиторські центри, що пропонують онлайн-розширення. Джерела доходу: плата за особисті та онлайн-послуги.	EdSurge [108] Capterra. [109]
EdTech на основі підписки з офлайн подіями	Платформи, що пропонують онлайн-ресурси, доповнені особистими воркшопами чи семінарами. Джерела доходу: підписка та плата за проведення заходів. Наприклад, майстер-клас із зустрічами спільноти.	EdSurge [108]

Джерело: розроблено дисертантом на основі [88, 89, 108, 109]

Змішані (гібридні) бізнес-моделі освітніх послуг являють собою адаптивне поєднання традиційних та електронних бізнес-моделей, що дозволяє інтегрувати академічну глибину класичного середовища ЗВО з технологічними можливостями цифрової екосистеми. В умовах глобалізації змішані моделі набувають стратегічного значення, оскільки дають можливість збалансувати якість взаємодії та масштабованість освітньої послуги, одночасно реагуючи на зміни очікувань студентів, викладачів та ринку праці.

Характерною рисою змішаних (гібридних) бізнес-моделей є багаторівневе поєднання елементів офлайн і онлайн в рамках однієї навчальної програми. Це може включати поєднання традиційних лекцій із самостійним онлайн-навчанням, використання платформи для навчання й оцінювання разом із аудиторною практикою або проведення синхронних вебінарів і асинхронних дискусій. Як зазначають Гаррісон Д., Воган Н. [113], у гібридній бізнес-моделі фізичний простір перетворюється на місце для інтерактивної взаємодії, а зміст навчання частково переноситься в онлайн середовище, що дозволяє підвищити когнітивну активність студентів.

Перевага змішаних бізнес-моделей полягає в їх гнучкості, оскільки вони дозволяють адаптувати процес надання освітньої послуги до потреб різних категорій здобувачів освіти (студентів, працюючих спеціалістів, іноземних студентів). Крім того, змішані бізнес-моделі є менш ресурсомісткими, ніж традиційні моделі, але водночас забезпечують вищий рівень емоційної та соціальної включеності, ніж електронні моделі [103].

Особливої уваги заслуговує аспект комерціалізації, адже змішані (гібридні) бізнес-моделі дозволяють створювати нові джерела монетизації через онлайн-компоненти (наприклад, доступ до модулів, цифрова сертифікація), залишаючи основну частину цінності в академічному середовищі. ЗВО, які впроваджують гібридні формати, одночасно зберігають статус традиційних університетів і виходять на глобальний ринок EdTech, де конкуренція більше не обмежується кордонами регіону чи країни [99].

З іншого боку, впровадження гібридної бізнес-моделі потребує зміни інституційної культури, перепідготовки персоналу, інвестицій у цифрову інфраструктуру, а також формування нових систем оцінювання та забезпечення якості. Як зазначає Грехем К. [114], гібридне навчання вимагає не лише застосування цифрових технологій, а й нової педагогічної логіки, яка ставить студента в центр навчального процесу.

Таким чином, змішані (гібридні) бізнес-моделі можна розглядати як еволюційно стійкий формат, який може інтегрувати сильні сторони обох моделей – традиційних та інноваційних (діджитал). У стратегічному сенсі саме змішані бізнес-моделі є універсальним інструментом адаптації системи вищої освіти до сучасних викликів глобалізації.

У сучасному світі, який стає все більш цифровим і міжнародним, глобалізація освіти відіграє ключову роль у підготовці громадян, які можуть розуміти та сприймати різноманітність, розвивати інновації та приймати участь у глобальних викликах і можливостях. У наюжш час діджитал технології вкоренилися в усі сфери життя та бізнесу, включаючи освіту, і суттєво впливають на глобальний освітній ландшафт [92].

Проблеми впровадження і використання інформаційних технологій в освітній процес, а також глобальні виклики сьогодні розглядаються такими науковцями, як Мукан Н., Мукан О., Луців Л., Бебко С., Войналович О., Кучерак І., Іщенко А., Велеціанос Г., Рябець К. В., Тимків Я., Дибач І., Редькіна Г., Прохоренко Т., М'яковський М., Огієнко О. та інші [35, 91, 97, 115 – 124].

На сьогоднішній день глобалізація характеризується певними тенденціями, що мають вплив на освітню галузь. Такі тенденції були досліджені Бебко С. в роботі [91] й включають наступні:

інтернаціоналізація освіти, яка виражається в підвищенні міжнародної академічної мобільності викладачів та здобувачів освіти, спільних освітніх та наукових міжнародних проектах, зростанні кількості іноземних здобувачів освіти;

розширення географії збуту освітніх послуг як фактор інтернаціоналізації;

зростання асортименту освітніх послуг;
уніфікація освітнього контенту в міжнародному масштабі;
загострення конкуренції в сфері освіти, як на міжнародному, національному рівнях, так і на рівні транснаціональних корпорацій, що представляють інтереси багатьох держав з їх національними системами вищої освіти;

використання цифрових технологій, що сприяють доступу до освітніх ресурсів споживачам у будь-якому куточку світу, допомагаючи зменшувати географічні обмеження.

До основних тенденцій, які суттєво впливають на розвиток бізнес-освіти Мукан Н., Мукан О., Луців Л. відносять [35]: значне зростання обсягу інформації, підвищення рівня користувацької компетентності щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій, необхідність у постійному професійному розвитку та перекваліфікації, зміни в демографічній ситуації, підвищення суспільних вимог до якості освітніх послуг, залучення експертів для підтримки соціального й економічного розвитку в багатьох країнах, швидкоплинність змін у професійному середовищі. Це означає, що освітнє середовище (незалежно від якоїсь конкретної спеціальності) змінюється, вимагає від ЗВО підвищення рівня продуктивності, якості, доступності та конкурентоспроможності.

Що стосується бізнес-освіти, то існує ряд викликів, які збігаються з викликами сьогодення та є спільними проблемами, з якими стикаються всі бізнес-школи та всі країни: посилення глобальної конкуренції; необхідність забезпечення конкурентоспроможності ЗВО у міжнародному освітньому просторі; підвищення суспільних вимог до оцінювання діяльності ЗВО та їх підзвітності суспільству; необхідність підготовки випускників до застосування знань, умінь і навичок критичного мислення, гнучкості та співпраці; актуалізація проблеми навчання впродовж життя [35].

Автор Гававіні Г. наголошує на необхідності врахування тих викликів та можливостей, які сьогодні доступні бізнес-освіті. Так, він стверджує, що

необхідно звернути увагу на вплив глобалізації на бізнес-освіту та способи реагування на це явище [125]. Науковець визнає проблему дефіциту висококваліфікованих викладачів, а також наголошує на необхідності урізноманітнення освітньо-професійних програм, збагаченні їх можливостями формування і розвитку м'яких навичок поряд зі збереженням більш аналітичних та концептуальних курсів; на впливі інформаційно-комунікаційних технологій на методи викладання та навчання; потребі досягнення фінансової рівноваги та забезпечення альтернативних моделей фінансування освіти; необхідності застосування більш ефективних структур управління й ухвалення відповідних стратегічних рішень, які дозволять закладам вищої освіти краще справлятися з конкурентним тиском. Ще однією особливістю, на якій зупиняється автор, є необхідність зміцнення репутації та формування бренду закладу вищої освіти з метою забезпечення його довгострокової конкурентної позиції на ринку освітніх послуг.

Аналіз наукових робіт [35, 91, 97, 102, 105 – 106, 110 – 112, 117 – 125] дозволив визначити фактори глобалізації в сфері освіти. Результати аналізу із вказанням кількості згадувань певного фактору в науковій літературі наведені в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Фактори глобалізації в сфері освіти

[illegible]

Продовження таблиці 1.7

Фактор	Бєбко С. [91]	Муқан Н., Муқан О., Луців Л. [35]	Гававіні Г. [125]	Альтбах П., Найт Дж. [105]	Марґінсон С. [106]	Велеціанос Г., Хоулден С. [117]	Селвін Н. [112]	Веллер М. [110]	Портер В. [102]	Крістенсен К., Хорн М., Кальдера Л., Соарес Л. [111]	Рябець К., Тимків Я. [118]	Дибач І. [119]	Войналович О. [97]	Редькіна Г. [120]	Прохоренко Т. [121]	М'ясовський М. [122]	Огієнко О. [123]	Коляда І. [124]
уніфікація освітнього контенту в міжнародному масштабі / стандартизація	+														+		+	+
зростання конкуренції	+	+	+	+	+				+		+		+					
використання цифрових технологій (цифровізація, діджиталізація)	+		+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+			+
зростання суспільних вимог щодо оцінювання діяльності ЗВО та їхньої звітності перед суспільством		+														+		
потреба в підготовці випускників до застосування знань, умінь і навичок критичного мислення, гнучкості та співпраці		+	+															
актуалізація проблеми навчання упродовж життя / демократизація освіти		+													+			+
дефіцит висококваліфікованих викладачів			+															
забезпечення альтернативних моделей фінансування			+															
персоналізація та зміна очікувань споживача					+	+		+		+								
культурна інтеграція/ мультикультурність	+			+	+						+		+	+			+	
комерціалізація / ринкова орієнтація	+								+	+	+		+		+	+	+	
соціалізація												+		+				+
інтелектуалізація / освіта як стратегічний ресурс	+										+	+	+					
демографічні фактори															+			
політичні фактори														+	+		+	
відкритість освіти															+			+

Джерело: розроблено дисертантом на основі аналізу робіт [35, 91, 97, 102, 105 – 106, 110 – 112, 117 – 125]

Аналіз досліджень в сфері глобалізації освіти дозволив сформувати ряд факторів:

- інтернаціоналізація освіти, яка виражається в підвищенні міжнародної академічної мобільності викладачів та здобувачів освіти, спільних освітніх та наукових міжнародних проектах, зростанні кількості іноземних здобувачів освіти;
- розширення географії збуту освітніх послуг як фактор інтернаціоналізації;
- зростання асортименту освітніх послуг;
- інтернаціоналізація (уніфікація освітнього контенту в міжнародному масштабі);
- економічна глобалізація - загострення конкуренції в сфері освіти, як на міжнародному, національному рівнях, так і на рівні транснаціональних корпорацій, що представляють інтереси багатьох держав з їх національними системами вищої освіти;
- цифровізація - використання цифрових технологій, що сприяють доступу до освітніх ресурсів споживачам у будь-якому куточку світу, допомагаючи зменшувати географічні обмеження;
- діджиталізація – застосування інформаційних технологій, діджитал бізнес-моделей для надання освітніх послуг;
- персоналізація – врахування індивідуальних потреб споживачів (контент, формат надання, графік, час, тощо) в процесі формування пропозиції освітніх послуг;
- доступність та безперервність освіти протягом усього життя;
- стандартизація освіти – яка проявляється в уніфікації освітніх стандартів, таких як Болонський процес, визнанні дипломів і сертифікатів на міжнародному рівні, розробці міжнародних рейтингів навчальних закладів. Завдяки глобальним стандартам і системам акредитації, освіта стає більш зрозумілою та порівняльною, що сприяє мобільності студентів і професіоналів.
- орієнтація на міждисциплінарне та глобально орієнтоване навчання;

- культурна інтеграція - формування глобального освітнього простору з урахуванням різноманітних культурних аспектів.
- демографічні фактори (попит на освіту серед молоді в країнах з високим рівнем народжуваності; освітня міграція як засіб подолання демографічного спаду в розвинених країнах);
- політичні чинники (державна підтримка програм міжнародної співпраці в освіті; угоди між країнами про обмін студентами і науковими кадрами; політика відкритих кордонів для освітньої мобільності, інтелектуальна міграція).

Глобалізація істотно впливає на функціонування системи освіти в цілому й на бізнес-моделі освітніх послуг зокрема. Як зазначено в [92], основні фактори глобалізації, які впливають на сферу освіти, включають цифровізацію, персоналізацію навчання, зростання популярності онлайн-освіти, інтеграцію навичок 21 століття (критичне мислення, креативність, спілкування, співпраця), а також інтернаціоналізацію освітніх програм. Такі тенденції змушують переосмислювати традиційні підходи до організації та надання освітніх послуг.

Одним з ключових викликів глобалізації є посилення конкуренції між університетами на міжнародному ринку освітніх послуг. Це зумовлює потребу у впровадженні гнучких, інноваційних та клієнтоорієнтованих бізнес-моделей, що дозволяють адаптуватися до змін попиту, демографічних змін, цифрових трендів та нових форм комунікації зі здобувачами освіти.

Цифровізація, як структурна складова глобалізації, значно трансформує логіку освітнього бізнесу. Вона дозволяє масштабувати освітні послуги, автоматизувати адміністративні процеси та персоналізувати навчання завдяки використанню великих даних (big data), штучного інтелекту та хмарних технологій. Згідно з Крістенсен К. [88], саме діджиталізація стала рушієм деструктивних інновацій, які змінюють не лише канали доставки знань, але й саму цінність освітніх пропозицій.

У відповідь на виклики глобалізації трансформація бізнес-моделей набуває стратегічного характеру. Освітні провайдери дедалі частіше переходять від

традиційної моделі фінансування через державні дотації до моделей, орієнтованих на ринок, де джерела доходів диверсифікуються, а клієнтоцентричність стає ключовим принципом. Як зазначають науковці в [46], новітні бізнес-моделі в освіті характеризуються відкритістю, гнучкістю та інноваційністю в створенні, доставці й монетизації цінності.

На рис. 1.11 візуалізовано частоту згадувань ключових факторів глобалізації, що впливають на формування бізнес-моделей освітньої послуги.



Рис. 1.11. Частота згадувань факторів глобалізації, що впливають на сферу освіти, в науковій літературі

Джерело: розроблено дисертантом

Найбільш поширеними в літературі є цифровізація, діджиталізація, інтернаціоналізація, зростання конкуренції та ринкова орієнтація освіти. Це свідчить про їхнє домінування в сучасному науковому дискурсі щодо трансформації вищої освіти.

За частотою згадувань факторів глобалізації у науковій літературі перше місце посідає йифровізація і діджиталізація.

Як зазначає О. Войналович, одним із пріоритетних напрямків розвитку освіти в умовах глобалізації є впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечують удосконалення освітнього процесу, доступність та ефективність освіти, підготовку здобувачів освіти до життєдіяльності в цифровому суспільстві [97]. Тобто цифровізація освіти відіграє важливу роль в розвитку освіти в умовах глобальних викликів. Пандемія Covid-19 та військовий стан в Україні довели важливість та потрібність цифрових технологій для добробуту населення та розвитку економік.

Цифровізація освіти відкриває безмежні можливості та виклики. З одного боку, вона дозволяє здійснювати доступ до якісної освіти мільйонам людей навіть у віддалених куточках світу. З іншого боку, вона ставить перед організаціями, що надають освітні послуги, завдання забезпечити інклюзивний доступ до цифрових ресурсів і забезпечити кібербезпеку в освітньому середовищі [98].

Цифровізація в сфері освіти передбачає новий формат освітнього середовища, яке включає цифрові технології навчання (educational technology чи EdTech), що забезпечують зручні та доступні сервіси та платформи для підвищення конкурентоспроможності, більш ефективної взаємодії усіх учасників освітнього процесу, підвищення його прозорості, зростання ролі інтелектуальної власності, а також розвитку цифрових навичок [115, с. 92].

Саме цифровізація, як фактор глобалізації, зумовила зростання ринку EdTech. Про що свідчать статистичні дані. Так, у 2021 році обсяг ринку EdTech оцінювався в 254,80 млрд. доларів США, а до 2027 року очікується, що він досягне 605,40 млрд. доларів США. Очікується, що світовий ринок освітніх технологій до 2030 рр. зростатиме на рівні 16,5% на рік [126]. Таким чином,

цифрові технології в освіті – це новий світовий тренд, який стрімко поширюється.

Таким чином, можна стверджувати, що цифровізація освіти сприяє мобільності, гнучкості, персоналізації та диференціації освіти, а також суттєво впливає на зміст освіти, методи, засоби та технології навчання, а також організаційні форми надання освітніх послуг, що вимагає від надавачів таких послуг принципово нових підходів до організації освітньої діяльності і вимагає впровадження нових (гібридних, онлайн) бізнес-моделей надання освітніх послуг, що буде розглянуто в подальших дослідженнях [98].

Цифровізація і діджиталізація, як одні із провідних факторів глобалізації, суттєво змінюють не лише форму подання освітнього контенту, а й саму логіку надання освітніх послуг, створюючи передумови для переходу від традиційних моделей до технологічно опосередкованих форматів навчання. В умовах постійного зростання обсягів цифрових даних, мобільності користувачів і зростаючих очікувань щодо персоналізованого освітнього досвіду саме освітні технології (EdTech) стають основним інструментом реагування на виклики глобалізованого світу. Як зазначає Селвін Н. [112], цифрова трансформація вищої освіти більше не є факультативною, а є структурною вимогою для забезпечення конкурентоспроможності та інклюзивності освітніх послуг. У цьому контексті EdTech розглядається не лише як набір інструментів, а як екосистема, яка забезпечує гнучкість, масштабованість та інтерактивність навчання, інтегруючи елементи штучного інтелекту, великих даних, віртуальної реальності та аналітики освітнього процесу [110].

У галузі освіти, що швидко розвивається, розуміння сучасних EdTech бізнес-моделей є найважливішим для зацікавлених сторін у цій галузі. Оскільки технології дедалі більше переплітаються з навчанням, EdTech компанії постійно вдосконалюють свої стратегії доходів, щоб задовольнити різноманітні освітні потреби. Освітянам і підприємцям, які хочуть використати весь потенціал технологій для покращення викладання та навчання у 21 столітті, важливо бути в курсі останніх тенденцій і адаптацій у бізнес-моделях EdTech, будь то через

моделі підписки, безкоштовні пропозиції, B2B рішення чи аналітику на основі даних [127].

Тому, вважаємо доцільним проаналізувати сучасні бізнес-моделі EdTech, які використовуються в сфері освіти для досягнення цінності, отримання прибутку.

На сьогодні EdTech досліджували вчені і практики, такі як Карлссон Ф., Хорн М., Крістенсен К.М., Стакер Х., Діллахант Т., Ванг Б., Тіслі С.Д. та інші [45, 111, 128, 129].

Як зазначено в роботі [130], розмір світового ринку освітніх технологій EdTech оцінювався в 89,49 мільярдів доларів США в 2020 році, і очікується, що він досягне 483,42 мільярда доларів США до 2028 року, зростаючи на 19,9%.

Бізнес-модель EdTech відноситься до стратегічної структури та підходу, який використовують компанії освітніх технологій для розробки, надання та монетизації своїх продуктів або послуг в освітній галузі. EdTech, або освітня технологія, охоплює широкий спектр діджитал інструментів, платформ і рішень, призначених для вдосконалення та підтримки процесів викладання та навчання [45]. Ці бізнес-моделі визначають, як ці освітні компанії створюють цінність для своїх клієнтів, незалежно від того, чи є вони студентами, викладачами, навчальними закладами чи тими, хто навчається протягом усього життя, і як вони отримують дохід для підтримки та розвитку своєї діяльності [127].

Аналіз сучасних досліджень [128 –130] дозволив узагальнити бізнес-моделі EdTech, які наведені в таблиці 1.8.

Розглянуті бізнес-моделі адаптовані та вдосконалені відповідно до конкретних потреб цільової аудиторії, характеру освітніх технологій і загальної бізнес-стратегії компанії.

Так, ландшафт сучасних бізнес-моделей EdTech є водночас динамічним і трансформаційним, що відображає мінливі потреби та можливості в галузі освіти.

Таблиця 1.8

Сучасні бізнес-моделі EdTech

Вид бізнес-моделі	Опис	Приклади
Модель підписки	Компанії пропонують доступ до свого освітнього контенту або послуг через платформи на основі передплати, де користувачі сплачують регулярні збори (наприклад, щомісяця або щороку) за доступ до каталогу курсів, ресурсів або інструментів.	Coursera, LinkedIn Learning
Модель Freemium (безкоштовного обмеженого доступу)	Ця модель дозволяє користувачам отримати доступ до базової версії продукту EdTech безкоштовно, а преміум-функції або контент пропонуються за окрему плату. Користувачі можуть випробувати цінність продукту, перш ніж вирішити заплатити за додаткові функції.	Duolingo
Модель оплати за курс	У цій моделі користувачі платять за окремі курси або навчальні модулі, а не підписуються на платформу.	Масові відкриті онлайн-курси MOOC (edX)
Модель B2B (Business-to-Business)	Компанії EdTech можуть орієнтуватися на навчальні заклади та продавати свої продукти та послуги школам, коледжам чи іншим організаціям на основі контракту.	Системи управління навчанням, інституційні програмні рішення (Instructure Canvas)
Модель B2C (Business-to-Consumer)	Деякі компанії EdTech надають послуги безпосередньо окремим учням, пропонуючи навчальні продукти та послуги для придбання, як-от програми для вивчення мови.	Програми для вивчення мов (Rosetta Stone)
Гібридна модель	Цей підхід поєднує кілька джерел доходу, часто використовуючи комбінацію моделей підписки та оплати за курс, щоб задовольнити різні сегменти користувачів і потреби.	-
Модель реклами та спонсорства	Певні платформи EdTech пропонують безкоштовний освітній контент і монетизують через рекламу чи спонсорські угоди, показуючи рекламу користувачам або співпрацюючи з організаціями для фінансування їхніх освітніх ініціатив.	-
Корпоративне навчання та підвищення кваліфікації	Компанії EdTech надають підприємствам і корпораціям рішення для навчання та розвитку, щоб покращити навички та знання працівників.	-

Джерело: розроблено дисертантом [127]

EdTech компанії використовують силу цифрових інновацій та діджитал інструментів для створення широкого спектру бізнес-моделей, які задовольняють

різноманітні потреби здобувачів, викладачів та установ. EdTech бізнес-моделі не лише змінюють спосіб надання освітніх послуг, але й спосіб монетизації через доступ на основі підписки, безкоштовні пропозиції, структури оплати за курс, рішення B2B або підходи безпосередньо до споживача. Поєднання технологій і освіти продовжує відкривати нові шляхи для надання освітніх послуг [127].

Висновки до розділу 1

Досліджено сутність поняття «освітня послуга», проаналізовано основні підходи до тлумачення освітньої послуги. Проведений аналіз дозволив визначити, що економічний підхід до освітніх послуг є основою для розробки стратегій, визначення ключових пріоритетів фінансування освіти, враховуючи її довгострокову вигоду для економіки та суспільства.

Досліджено і узагальнено наукові підходи до типології освітніх послуг, що дозволило розробити класифікацію освітніх послуг. Досліджено сутність, місце і роль бізнес-освіти в системі освітніх послуг. Обґрунтовано характеристики бізнес-освіти в системі освітніх послуг на основі узагальненою класифікації освітніх послуг. Таким чином, було описано бізнес-освіту системі таких класифікаційних ознак освітніх послуг, як форма здобуття освіти, складники системи освіти, форма оплати освітніх послуг, ступінь організованості, офіційності та структурованості надання освітньої послуги, формат надання освітньої послуги, за суб'єктами надання освітніх послуг, за цільовою аудиторією і терміном надання освітніх послуг. Аналіз наукових робіт дозволив визначити й узагальнити перелік рис бізнес-освіти, до основних з яких віднесено: практико-орієнтований підхід; застосування активних, інноваційних форм і методів навчання; гнучкість і різноманітність освітніх програм; міжнародний аспект; орієнтація на ринок. Зазначено, що бізнес-освіта є невід'ємною частиною

сучасної системи освітніх послуг, яка поєднує формальні та неформальні освітні практики.

Проведено аналіз науково-теоретичних підходів до визначення сутності бізнес-моделі освітньої послуги, в рамках якого було проаналізовано й узагальнено науково-теоретичні підходи до сутності бізнес-моделі, що стало підґрунтям до визначення дефініції «бізнес-модель освітньої послуги».

Для аналізу наукових підходів щодо визначення бізнес-моделі освітньої послуги було проведено аналіз наукових публікацій в наукометричній базі даних Scopus. За допомогою інструменту VOSviewer проаналізовано використання ключових слів. Цей аналіз дозволив виявити закономірності, які розкривають семантичну карту, яка візуалізує інтелектуальну структуру, розвиток і відповідні теми сфери дослідження. Проведений аналіз наукових публікацій показав, що на сьогоднішній день в науковій літературі не існує сформульованого визначення поняття «бізнес-модель освітньої послуги». Але в сучасних умовах, коли спостерігається перехід від «освіти як суспільного блага» до «освіти як товару» доцільно ввести таке поняття.

Формування бізнес-моделі освітньої послуги потребує комплексного підходу, що враховує економічні, інноваційні, процесні та ціннісні аспекти, що стало підґрунтям для формулювання авторського визначення поняття «бізнес-модель освітньої послуги» через поєднання економічних механізмів, інноваційних технологій, ефективних бізнес-процесів та ціннісно орієнтованої освітньої діяльності, що спрямована на задоволення запитів студентів, ринку праці та суспільства в умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції, на основі застосування комплексу з економічного, інноваційного, процесного, ціннісного і структурного підходів. Інтеграція цих підходів забезпечує цілісне бачення функціонування освітніх закладів в сучасному глобалізованому середовищі, а також відповідає сучасним тенденціям трансформації освітнього сектору.

Було проведено комплексний науковий аналіз процесів трансформації бізнес-моделей освітніх послуг, їх типології, який дозволив узагальнити

типологію бізнес-моделей освітньої послуги через виділення трьох основних груп – традиційні, електронні (діджитал) та змішані (гібридні) бізнес-моделей, для кожної з яких обґрунтовано перелік видів бізнес-моделей і представлено їх характеристику.

Зазначено, що глобалізаційні процеси виступають потужним драйвером структурної трансформації бізнес-моделей освітніх послуг. Вони детермінують зміщення акцентів від статичних інституційних структур до динамічних, адаптивних і конкурентоспроможних моделей надання освітніх послуг у глобальному середовищі. Тому, на основі бібліографічного аналізу було сформовано перелік факторів глобалізації, що мають вплив на сферу освіти, а також за частотою згадування в науковій літературі визначено найбільш популярні фактори глобалізації. Так, найбільш поширеними в літературі є цифровізація, діджиталізація, інтернаціоналізація, зростання конкуренції та ринкова орієнтація освіти.

Також обґрунтовано, що цифровізація освіти сприяє мобільності, гнучкості, персоналізації та диференціації освіти, а також суттєво впливає на зміст освіти, методи, засоби та технології навчання, а також організаційні форми надання освітніх послуг, що вимагає від надавачів таких послуг принципово нових підходів до організації освітньої діяльності і вимагає впровадження нових (гібридних, онлайн) бізнес-моделей надання освітніх послуг.

Таким чином, методологічна база дослідження дозволяє виявити логіку змін у бізнес-моделях освітньої послуги, зрозуміти рушійні сили трансформації, а також окреслити напрями адаптації закладів освіти до нових реалій глобалізованого освітнього простору.

Основні результати дослідження, викладені в розділі 1, відображено у наукових працях автора [28, 29, 86, 87, 92, 98, 127].

Список використаних джерел: 1 – 132.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОСВІТИ І ОСОБЛИВОСТЕЙ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз сучасних трендів розвитку бізнес-освіту в Україні та Китаї

Бізнес-освіта є важливим елементом підготовки висококваліфікованих фахівців, здатних адаптуватися до викликів сучасної глобалізованої економіки. У сучасних умовах цифровізації та динамічного розвитку ринку праці бізнес-освіта набуває стратегічного значення, сприяючи формуванню навичок лідерства, управління та інноваційного мислення.

За даними Bloomberg Businessweek [41] Китай є одним з основних центрів бізнес-освіти. Як відмічено в роботі [37], найбільші і найпопулярніші бізнес-школи Китаю розташовані в регіонах, що динамічно розвиваються: у Гонконгу, в Шанхаї. Бізнес-школи Китаю орієнтовані на навчання менеджерів нового покоління, які розуміються на законах світової економіки й місцевій специфіці бізнесу.

В Україні бізнес-освіту можна отримати в університетах, а також в бізнес-школах. Основною метою бізнес-шкіл в Україні є підготовка фахівців, які здатні працювати в Україні, враховуючи специфіку ведення бізнесу й національний характер, а також використовувати і адаптувати західний досвід.

Для дослідження рейтингу закладів, що надають послуги в сфері бізнес-освіти в Україні та Китаї, було використано рейтинг компанії Eduniversal, яка спеціалізується на створенні глобальних рейтингів в сфері вищої освіти [133]. Дані щодо України та Китаю (табл. 2.1) було взято з рейтингу «1000 найкращих бізнес-шкіл». Даний рейтинг визначає 1000 найкращих бізнес-шкіл зі 153 країн, які визначаються за методом квоти з використанням як кількісних (національні

витрати на освіту на 1 жителя, ВВП на душу населення, чисельність населення, кількість студентів вищих навчальних закладів), так і якісних критеріїв (кількість вищих навчальних закладів у країні, історичне значення національної виховної традиції). Для кожної країни вибрані бізнес-школи поділяються на п'ять рівнів досконалості, які називаються «Пальмами досконалості». Один із п'яти рівнів досконалості присуджується кожній школі відповідно до набору критеріїв, які в основному є критеріями інтернаціоналізації, такими як акредитація, основні рейтинги, членство в академічних чи професійних асоціаціях або партнерствах.

Таблиця 2.1

Бізнес-школи, які надають освітні послуги в сфері бізнес-освіти (за рейтингом Eduniversal 2024)

Україна	Китай
1. Міжнародний інститут менеджменту – МІМ Київ	1. Бізнес-школа HKUST, Гонконг
2. Київський національний економічний університет – Факультет міжнародної економіки та менеджменту	2. Університет Фудань – Школа менеджменту
3. Міжнародний інститут бізнесу - МІБ	3. CEIBS – Європейська міжнародна бізнес-школа в Китаї (Китай)
4. Києво-Могилянська бізнес-школа - КМБА	4. Пекінський університет – Школа менеджменту Гуанхуа
5. Київська школа економіки – КШЕ	5. Університет Цінхуа – Школа економіки та менеджменту
6. Український католицький університет - Львівська бізнес-школа	6. Антайський коледж економіки та менеджменту Шанхайського університету Цзяо Тонг
	7. Національний університет Тайваню – Коледж менеджменту
	8. Університет Гонконгу – Факультет бізнесу та економіки
	9. Китайський університет Гонконгу – Бізнес-школа SUNK
	10. Комерційний коледж Національного університету Ченчі

Джерело: систематизовано дисертантом за даними [133]

Загалом в рейтингу у 2024 році були відмічені знаком досконалості 56 закладів Китаю й 6 бізнес-шкіл України. Ще 6 університетів України отримали відзнаку Eduniversal Selected 2024, які були відзначені Eduniversal за їхні інноваційні проекти, руйнівну енергію та зростаючий потенціал [133]:

1. Економічний факультет – Донецький національний університет у Вінниці.
2. Факультет фінансового менеджменту та бізнесу – Львівський національний університет імені Івана Франка.
3. Факультет менеджменту – Запорізький національний університет.
4. Факультет менеджменту та маркетингу – НТУУ.
5. Інститут економіки та менеджменту – Національний університет «Львівська політехніка».
6. Університет Крок – Бізнес-школа Крок.

Ринок бізнес-освіти в Китаї є сформованим і перебуває на стадії розвитку і розширення, активно залучаючи іноземних здобувачів. Сфера бізнес-освіти в Україні, як і багато інших динамічних ринків, переживає перехід від етапу активного зростання, характерного для формування національного ринку освітніх послуг, до етапу систематизації. З огляду на це, особливо важливим стає формування ефективної системи бізнес-освіти, яка інтегрує не лише державні та приватні заклади вищої, середньої та професійної освіти, а й інші суб'єкти освітнього ринку.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що становлення інституту бізнес-освіти відбувається у відповідь на створення необхідних економічних і соціальних умов. З одного боку, економічне середовище формує попит на бізнес-освіту, а з іншого – рівень розвитку країни визначає можливості та ресурси для її ефективного впровадження [37]. Процес інституалізації бізнес-освіти включає вдосконалення нормативно-правового регулювання, встановлення стандартів якості освітніх послуг, створення професійних асоціацій та формування стабільних освітніх практик, які відповідають актуальним потребам різних соціальних груп.

Розвиток бізнес-освіти в Україні зазнає значних змін під впливом діджиталізації, пандемії COVID-19 та військових дій. Діджиталізація сприяє активному впровадженню онлайн-навчання, що дозволяє залучати іноземних викладачів та оптимізувати витрати на освітні програми [134]. Пандемія COVID-

19 прискорила перехід до дистанційної освіти, підвищивши її якість та доступність. Водночас, війна в Україні стимулювала розвиток EdTech-сектору, оскільки багато людей потребують швидкого опанування нових професій або розширення навичок через зміну місця проживання та роботи [135]. Таким чином, поєднання цих факторів створює передумови для подальшого зростання та адаптації бізнес-освіти до сучасних викликів.

Бізнес-освіта в сучасному світі стає важливим елементом освітнього процесу, сприяючи розширенню доступу до знань і створюючи нові можливості для навчання. Аналіз рівня обізнаності про бізнес-освітні платформи в різних країнах демонструє суттєві відмінності у темпах впровадження цифрових освітніх технологій. Рис. 2.1 відображає порівняльні показники рівня обізнаності про онлайн-навчання в Україні, Китаї, США, Німеччині та Індії, що дає змогу оцінити сучасні тенденції розвитку ринку EdTech.

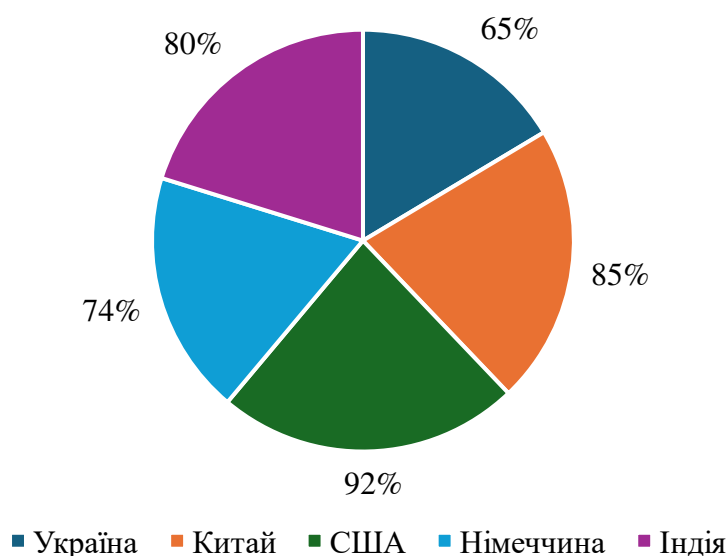


Рис. 2.1. Рівень обізнаності про бізнес-освіту в різних країнах світу, %

Джерело: побудовано дисертантом за даними [136 – 138]

Показники свідчать про значну різницю в рівні обізнаності населення щодо онлайн-освітніх платформ залежно від економічного розвитку, державної

підтримки та рівня цифровізації країни. Найвищий рівень обізнаності продемонстрували США (92%) та Китай (85%), де активно впроваджуються державні ініціативи й розвивається цифрова інфраструктура. У Німеччині (80%) та Індії (74%) також спостерігаються високі показники завдяки популяризації онлайн-курсів серед молоді та працівників. В Україні рівень обізнаності нижчий (65%), однак демонструє позитивну динаміку зростання.

Такий порівняльний аналіз є важливим для визначення стратегій розвитку онлайн-освіти, адаптації успішного міжнародного досвіду та вдосконалення локальних освітніх ініціатив. Це створює умови для подолання цифрової нерівності та розширення доступу до якісних освітніх ресурсів.

Вивчення особливостей функціонування бізнес-освіти в Україні та Китаї дозволяє виявити ключові тенденції та виклики, характерні для двох різних економічних систем, що перебувають на різних стадіях розвитку.

У Китаї бізнес-освіта характеризується високим рівнем інтеграції інноваційних технологій, включаючи використання EdTech-рішень, штучного інтелекту та великих даних. Значна державна підтримка та масштабні інвестиції сприяють розвитку бізнес-шкіл, які займають провідні позиції у міжнародних рейтингах. Україна, зі свого боку, демонструє перспективи розвитку бізнес-освіти завдяки зростанню попиту на професійні освітні програми, хоча й стикається із проблемами, пов'язаними з недостатнім фінансуванням і нерівномірністю доступу до сучасних ресурсів.

Порівняння систем бізнес-освіти в Україні та Китаї є важливим для визначення ефективних підходів і стратегій розвитку цієї сфери в умовах глобальних трансформацій. Особливу увагу слід приділити ролі державної політики, рівню цифровізації та міжнародному співробітництву, які впливають на якість і конкурентоспроможність бізнес-освіти.

Сучасні тенденції розвитку бізнес-освіти в Україні та Китаї демонструють активне впровадження цифрових технологій, розширення доступу до онлайн-навчання та адаптацію до глобальних викликів. Зростання популярності EdTech-

інструментів та онлайн-платформ для навчання відкриває нові можливості для розвитку компетенцій та професійних навичок у студентів і фахівців.

В Україні спостерігається поступове зростання обізнаності щодо послуг онлайн-навчання, зокрема серед здобувачів університетів та працівників корпоративного сектору. За даними досліджень, близько 65% молоді в Україні знайомі з платформами онлайн-освіти, такими як Coursera, EdX та Prometheus, причому 40% з них активно користуються цими сервісами [139].

У Китаї рівень обізнаності та використання онлайн-освітніх платформ значно вищий. Більше 85% здобувачів і працюючих професіоналів активно використовують такі платформи, як Tencent Classroom, iTutorGroup, та Alibaba DingTalk. Держава активно підтримує розвиток онлайн-освіти через ініціативи національного масштабу [140].

В Україні онлайн-освіта фокусується на здобутті практичних знань у сферах бізнесу, IT, та маркетингу. Найпопулярніші формати включають відеолекції, інтерактивні курси та вебінари. Однак, інтеграція новітніх технологій, таких як штучний інтелект і віртуальна реальність, лише починає набирати обертів.

У Китаї послуги онлайн-освіти є більш розвиненими та різноманітними. Використовуються платформи з інтеграцією доповненої реальності (AR) та штучного інтелекту для адаптивного навчання. Онлайн-курси активно впроваджуються не лише у вищих навчальних закладах, але й у середніх школах.

Для українських здобувачів ключовими причинами вибору онлайн-навчання є гнучкість, доступність та можливість поєднувати навчання з роботою. Також важливими факторами є вартість курсів та визнання сертифікатів на ринку праці [141].

У Китаї основні мотиви вибору онлайн-навчання включають високий рівень інноваційності платформ, наявність державної сертифікації, а також доступ до міжнародних програм та викладачів. Крім того, пандемія COVID-19 стимулювала значне зростання попиту на дистанційне навчання.

EdTech-інструменти, такі як інтерактивні платформи, хмарні технології та мобільні додатки, активно впроваджуються в обох країнах. В Україні найбільш популярними є Zoom, Google Classroom та Moodle, тоді як у Китаї широко використовуються локальні сервіси, такі як DingTalk та WeChat Work.

Інвестиції у сферу онлайн-освіти є важливим показником готовності країн до впровадження сучасних EdTech-технологій, що визначають темпи цифровізації освітніх процесів. Китай, демонструючи 5000 млн доларів інвестицій у цю галузь, утримує лідерство на глобальному ринку, підтверджуючи свою здатність впроваджувати масштабні інновації завдяки державній підтримці та приватним вкладенням. Успіх Китаю пояснюється створенням цілісної екосистеми EdTech, де значні кошти спрямовуються на розробку технологій віртуальної реальності, штучного інтелекту та інтеграцію цих рішень у формальну і неформальну освіту.

Водночас, Україна з інвестиційним показником у 200 млн доларів перебуває на етапі формування ринку EdTech із значним потенціалом для зростання. Порівняльна візуалізація представлена на рис. 2.2.

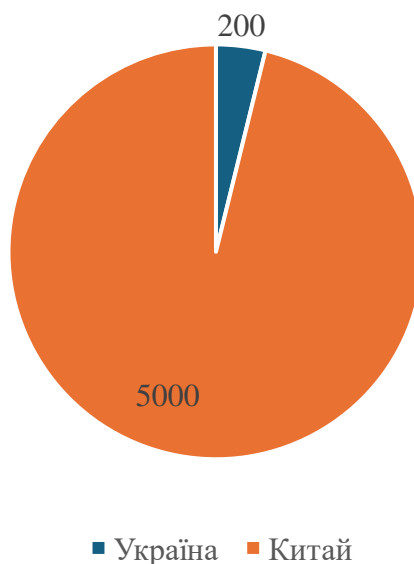


Рис. 2.2. Інвестиції у сферу онлайн-освіти (млн доларів)

Основний акцент спрямований на локалізацію освітніх платформ, що дозволяє адаптувати рішення під потреби місцевих споживачів. Однак, на відміну від Китаю, Україна значною мірою залежить від зовнішніх інвесторів, що ускладнює масштабування ринку. Нестача державної підтримки, обмеженість грантових програм та недосконалість правової бази для інвесторів стримують розвиток цього напрямку. Розробка довгострокових стратегій із залучення міжнародного капіталу та співпраця між державою і приватними інвесторами є важливими для покращення інвестиційного клімату.

Інвестиції у сферу онлайн-освіти безпосередньо впливають на швидкість впровадження інновацій, сприяючи створенню нових освітніх продуктів і підвищенню якості освітніх послуг. У Китаї державні гранти стимулюють приватний сектор і сприяють розробці міжнародних партнерств, що забезпечує інтеграцію сучасних технологій у навчальний процес. Окрім того, значні інвестиції спрямовуються на підтримку регіональних EdTech-ініціатив і створення інфраструктури для розвитку освітніх технологій, що допомагає масштабувати рішення по всій країні.

В Україні розвиток регіональних EdTech-ініціатив перебуває на початковому етапі. Проте спостерігається зростаючий інтерес з боку локальних інвесторів і стартапів, які поступово привертають увагу міжнародних інвестиційних фондів. Важливим завданням є створення сприятливих умов для залучення капіталу через покращення правової бази, стимулювання регіонального розвитку та активізацію співпраці між приватним і державним секторами. Інвестиції у цю сферу також відкривають можливості для створення нових робочих місць і підвищення кваліфікації кадрів.

Глобальний ринок EdTech продовжує демонструвати високу інвестиційну активність, залучаючи великі обсяги фінансування для розвитку інноваційних освітніх рішень. Китай, завдяки своїй інфраструктурі та комплексному підходу до підтримки EdTech, створює передумови для подальшого розширення впливу на міжнародному ринку. Україна, зі свого боку, має значний потенціал для інтеграції міжнародних інструментів і побудови конкурентоспроможного ринку.

Розвиток інвестиційної привабливості та впровадження інновацій у сферу освіти можуть стати основою для інноваційного прориву, що сприятиме вдосконаленню освітніх моделей і загальній модернізації системи освіти.

Обізнаність щодо онлайн-навчання є ключовим індикатором готовності суспільства до прийняття цифрових освітніх технологій, що сприяє розвитку інновацій у сфері освіти та залученню інвестицій. У глобальному контексті рівень обізнаності різниться залежно від країни, ілюструючи специфічні виклики та можливості для кожної з них [142].

Україна демонструє рівень обізнаності на рівні 63%, що вказує на середній показник порівняно з іншими країнами. Зростання обізнаності в Україні зумовлене активною діяльністю локальних EdTech-компаній та іноземних платформ, які пропонують сучасні цифрові рішення. Водночас основними викликами залишаються нерівномірний доступ до інтернету в регіонах та недостатня підтримка на державному рівні. Розвиток університетських ініціатив у впровадженні змішаних форматів навчання є одним із перспективних напрямків підвищення рівня обізнаності.

У Китаї рівень обізнаності сягає 84%, що відображає високий ступінь інтеграції цифрових технологій у систему освіти. Високі показники досягнуті завдяки масштабним державним кампаніям, спрямованим на популяризацію цифрової освіти, та широкій доступності платформ, таких як Tencent Classroom. Молодь у Китаї є основною аудиторією цифрових освітніх платформ, що забезпечує стабільне зростання їх популярності. Окрім того, Китай активно експортує свій досвід у сфері онлайн-освіти до інших країн.

Підвищення обізнаності щодо онлайн-навчання є стратегічним завданням для України, адже це дозволить не лише розвивати внутрішній ринок EdTech, але й інтегруватися у глобальні освітні тенденції. Широка співпраця між державою та приватним сектором здатна забезпечити прискорене зростання обізнаності та розвиток цифрової освіти.

Використання онлайн-освітніх платформ є ключовим показником популярності та інтеграції цифрових рішень у навчальний процес, що

демонструє готовність суспільства до прийняття сучасних освітніх технологій. Порівняння України та Китаю дозволяє оцінити рівень розвитку цього напрямку в різних соціально-економічних умовах [143].

Україна наразі демонструє рівень використання освітніх платформ на рівні 39,8%, що свідчить про початкову стадію їх інтеграції. Основними платформами, які активно використовуються українськими студентами, є Prometheus і Coursera, що надають доступ до міжнародних курсів, переважно безкоштовно. Разом із тим, використання платформ у країні залежить від рівня цифрової грамотності населення, що залишається неоднорідним. Важливим викликом є недостатнє фінансування розвитку локальних платформ, а також обмежена державна підтримка, яка могла б стимулювати їх поширення.

У Китаї використання платформ сягає 71%, що підтверджує провідну роль країни у глобальному ринку EdTech. Причинами високих показників є доступність та різноманіття платформ, таких як DingTalk і Tencent Classroom, які інтегровані у формальну освітню систему, включаючи шкільні програми. Китайська держава активно підтримує розвиток EdTech через грантові програми, створюючи ефективну екосистему для співпраці освітніх закладів і приватних компаній.

Використання освітніх платформ значною мірою корелює з рівнем обізнаності населення щодо онлайн-навчання. У Китаї високе використання платформ обумовлене їхньою зручністю, функціональністю та державними ініціативами. У той же час, в Україні університети лише починають впроваджувати LMS-системи, що є перспективним напрямом розвитку. Пандемія COVID-19 стала каталізатором зростання попиту на освітні технології в обох країнах, стимулюючи розвиток гібридних моделей навчання.

Освітні платформи надають значні можливості, зокрема дистанційне оцінювання, зниження витрат на освіту, а також доступ до курсів провідних міжнародних університетів. У Китаї платформи використовуються для інтеграції формального та додаткового навчання, тоді як в Україні вони здебільшого застосовуються для додаткової освіти.

Популярність EdTech-інструментів є важливим показником цифровізації освіти та рівня інтеграції сучасних технологій у навчальний процес. У Китаї цей показник становить 84,3%, що свідчить про високий рівень адаптації цифрових рішень у сфері освіти. Це досягається завдяки активному впровадженню штучного інтелекту для персоналізації навчання, використанню технологій віртуальної реальності та широким можливостям для інтерактивного навчання. Китайські EdTech-інструменти демонструють ефективність як у шкільній, так і у корпоративній освіті, що підкріплюється значною державною підтримкою та активним експортом продуктів на міжнародні ринки.

В Україні популярність EdTech-інструментів є нижчою, складаючи близько 60%. Однак спостерігається позитивна динаміка, що вказує на зростаючий інтерес до цифрових освітніх технологій. Популярними є інструменти для проведення вебінарів, такі як Zoom, а також мобільні додатки для вивчення іноземних мов. Українські EdTech-компанії зосереджуються переважно на локалізованих продуктах, що відповідають потребам внутрішнього ринку. Водночас технології віртуальної реальності лише починають впроваджуватися у навчальний процес, що вимагає додаткових інвестицій та розвитку інфраструктури.

Популярність EdTech-інструментів корелює з рівнем доступності цих технологій. В Україні важливим є розвиток партнерств між локальними компаніями та міжнародними платформами для інтеграції інноваційних рішень. Зростаючий попит на локалізовані продукти свідчить про потенціал українського ринку для подальшого масштабування EdTech-рішень. Різноманітність доступних інструментів створює можливості для впровадження нових освітніх моделей, які відповідають глобальним тенденціям у сфері освіти.

Інновації в EdTech сприяють підвищенню якості освіти та розширенню її можливостей. Глобальні тренди вказують на подальше зростання популярності цифрових освітніх рішень, що відкриває перспективи для розвитку цього напрямку як у Китаї, так і в Україні. Розширення функціональності EdTech-інструментів, їх інтеграція у формальні та неформальні освітні системи, а також

розвиток міжнародного співробітництва є стратегічними напрямками для зміцнення позицій на глобальному ринку цифрової освіти.

Гнучкість є одним із ключових факторів, що визначають популярність онлайн-навчання серед здобувачів, дозволяючи поєднувати освіту з роботою та іншими зобов'язаннями. У Китаї рівень задоволення потреб здобувачів завдяки гнучкості сягає 74,5%, що демонструє високий рівень адаптації платформ до потреб користувачів. Китайські освітні платформи активно використовують адаптивні технології для налаштування графіків навчання та пропонують кастомізовані навчальні програми, що забезпечують максимальну зручність для здобувачів. Крім того, доступність матеріалів на різних мовах і використання мобільних платформ створюють умови для навчання будь-де, роблячи процес освіти ще більш інклюзивним.

В Україні гнучкість також є важливим критерієм для вибору онлайн-навчання, про що свідчить показник у 81%.

Для українських здобувачів можливість навчатися у зручний час без прив'язки до місця є однією з основних причин вибору дистанційного формату. Пандемія COVID-19 суттєво прискорила популярність гнучких форматів, особливо серед дорослих здобувачів, які часто поєднують навчання з роботою. Відсутність часу на відвідування традиційних занять і зростання інтересу до професійного розвитку стимулювали попит на гнучкі курси, які пропонуються українськими EdTech-компаніями.

Гнучкість освітніх платформ у Китаї також сприяє зниженню рівня відрахувань здобувачів, забезпечуючи можливість адаптувати навчальний процес до індивідуального ритму кожного користувача. У цьому контексті важливу роль відіграють функції платформ, які постійно вдосконалюються для задоволення зростаючих потреб здобувачів, зокрема можливість обирати терміни завершення курсів. У Китаї також активно використовуються дані про поведінку користувачів для оптимізації навчального процесу, що дозволяє залучати більше здобувачів і підвищувати рівень їхньої мотивації.

Глобальні тенденції свідчать, що гнучкість залишається основним фактором, який визначає популярність платформ онлайн-освіти. Вона підвищує інтерес до міжнародних курсів, сприяє зростанню позитивних відгуків користувачів і забезпечує розвиток ринку EdTech. Для обох країн — Китаю та України — подальше вдосконалення гнучкості освітніх платформ стане стратегічним напрямом розвитку, який дозволить підвищити якість освіти та задовольнити потреби здобувачів у сучасному динамічному світі [144].

Вартість є одним із ключових факторів, який впливає на вибір онлайн-освіти, особливо у країнах з обмеженими фінансовими ресурсами. У Китаї 70% здобувачів відзначають доступність курсів як вагому причину для вибору освітніх платформ. Це свідчить про популярність доступних за ціною навчальних програм, що активно підтримуються як приватними ініціативами, так і державними субсидіями. У свою чергу, в Україні цей показник становить 60%, що також вказує на значний вплив вартості на рішення здобувачів, особливо з регіонів, де фінансові можливості часто обмежені.

Онлайн-освіта суттєво знижує витрати на транспорт, проживання та інші супутні витрати, що є її значною перевагою над традиційними формами навчання. У Китаї багато платформ пропонують безкоштовні курси, доступні широкому колу здобувачів, доповнюючи їх гнучкими моделями оплати та пробними періодами. Це робить освітні послуги не лише доступними, але й привабливими для іноземних здобувачів, які обирають Китай для отримання додаткової освіти. У той же час, в Україні популярністю користуються локальні безкоштовні платформи, такі як Prometheus, які допомагають залучати нових користувачів, пропонуючи якісні програми навчання без значних фінансових вкладень.

Висока конкуренція серед платформ у обох країнах сприяє зниженню цін на курси, а також розширенню доступу до додаткових матеріалів і ресурсів. У Китаї освітні платформи активно розробляють економічно ефективні моделі, що включають гнучкі умови оплати та часткове фінансування здобувачів.

Цінова доступність є важливим фактором для підвищення популярності онлайн-освіти, зокрема в умовах зростаючого попиту на дистанційне навчання. Вартість курсів тісно пов'язана з економічними умовами регіону, що визначає рівень доступності освітніх послуг для населення. У Китаї значні державні інвестиції в субсидії для зниження вартості курсів дозволяють залучати дедалі більше здобувачів, як місцевих, так і міжнародних. В Україні розвиток програм підтримки, які спрямовані на зменшення фінансового навантаження на здобувачів, є перспективним напрямом для розширення ринку EdTech. Таким чином, вартість залишається визначальним фактором, який впливає не лише на вибір окремих здобувачів, але й на загальне розширення глобального ринку онлайн-освіти.

Доступність EdTech платформ є важливим індикатором інтеграції цифрових технологій у систему освіти, визначаючи можливості для використання онлайн-навчання різними соціальними групами. У Китаї цей показник сягає 86 %, що свідчить про високо розвинену інфраструктуру, яка охоплює навіть найвіддаленіші регіони. Значні інвестиції у широкопasmовий інтернет і впровадження технологій 5G дозволяють забезпечити доступ до EdTech платформ для більшості населення, включаючи соціально незахищені верстви. Мобільні платформи відіграють важливу роль у підвищенні доступності навчання, забезпечуючи гнучкий доступ до освітніх ресурсів з будь-якої точки країни. Крім того, державна підтримка, включаючи субсидії та інноваційні рішення, сприяє подоланню цифрової нерівності та інтеграції платформ у шкільну і вищу освіту [145].

В Україні рівень доступності EdTech платформ становить лише 47%, що демонструє наявність значних викликів, зокрема у віддалених регіонах, де проблема цифрової нерівності є особливо гострою.

Основними перешкодами є недостатня інфраструктура, обмежений доступ до високошвидкісного інтернету та сучасних технічних пристроїв. Для багатьох здобувачів технічні обмеження стають бар'єром у доступі до освітніх платформ, що негативно впливає на поширення онлайн-освіти. Водночас університети в

Україні дедалі частіше впроваджують доступ до платформ для своїх здобувачів, а локальні безкоштовні платформи, як-от Prometheus, забезпечують можливості для здобуття знань широкій аудиторії, незважаючи на фінансові обмеження.

Ключовою умовою підвищення доступності платформ є інвестиції в інфраструктуру. У Китаї значна увага приділяється розвитку технологій 5G та створенню офлайн-доступу до освітніх матеріалів, що дозволяє долати бар'єри, пов'язані з нестабільним інтернет-з'єднанням. В Україні важливим кроком стало б створення публічних просторів із доступом до інтернету, а також розвиток локальних ініціатив, спрямованих на розширення можливостей для використання EdTech платформ. Забезпечення технічної підтримки, зниження вартості пристроїв та розвиток фінансових механізмів, як-от субсидії чи гранти, також можуть стати ефективними інструментами для подолання проблем доступності [146].

Доступність EdTech платформ безпосередньо впливає на їхню популярність серед здобувачів, формуючи рівень обізнаності про онлайн-навчання та можливості, які воно пропонує. У Китаї високий рівень доступності сприяє масовому впровадженню платформ у навчальний процес, забезпечуючи їхню інтеграцію у формальну освіту на всіх рівнях. В Україні забезпечення доступності платформ для різних соціальних груп, включаючи здобувачів із низьким рівнем доходу та жителів віддалених регіонів, є важливим завданням для розвитку ринку EdTech. Пандемія COVID-19 стала каталізатором для впровадження онлайн-освіти, але проблема доступності залишається актуальною [137, 147]. Створення фундаменту для інтеграції цифрових технологій в освіту через доступність платформ є стратегічним напрямом розвитку, від якого залежить успішність EdTech у будь-якій країні.

В Україні інноваційність технологій поки що на значно нижчому рівні — 50%, але наявний потенціал для зростання. Інновації в українському EdTech переважно пов'язані з розвитком мобільних платформ, які забезпечують доступність освітніх послуг для широкої аудиторії.

Інноваційність технологій не лише сприяє підвищенню якості освіти, а й допомагає знизити витрати на її організацію. Наприклад, у Китаї активно використовуються роботизовані платформи для шкільної освіти, що дозволяє автоматизувати рутинні процеси та зосередитися на індивідуальних потребах здобувачів. Інновації також сприяють розвитку нових форматів навчання, таких як змішане навчання, яке поєднує онлайн і офлайн-компоненти. Ці підходи підвищують довіру до онлайн-освіти, створюючи комфортний і ефективний навчальний досвід.

Китай активно розвиває міжнародне співробітництво у сфері інновацій, обмінюючись досвідом із іншими країнами та експортувавши свої EdTech-рішення. Водночас державні програми відіграють ключову роль у стимулюванні розвитку інновацій, забезпечуючи фінансування досліджень і підтримку підприємців у сфері EdTech. В Україні важливо збільшити доступність інноваційних технологій для різних соціальних груп, розвиваючи інфраструктуру, автоматизуючи управління освітою та інтегруючи передові рішення, такі як блокчейн і технології штучного інтелекту.

Інноваційність технологій створює нові можливості для підприємців у сфері EdTech, сприяє розвитку міжнародного співробітництва та допомагає покращити досвід здобувачів у використанні освітніх платформ. В Україні наявні передумови для активного розвитку інновацій у сфері освіти, включаючи високий потенціал людського капіталу та зростаючий інтерес до цифрових рішень. Стратегічні інвестиції та розвиток інноваційних технологій можуть стати основою для забезпечення конкурентоспроможності українських освітніх платформ на глобальному ринку.

Темпи зростання ринку онлайн-освіти за останні чотири роки відображають здатність країн адаптуватися до викликів цифровізації та попиту на сучасні освітні формати. У Китаї цей показник становить 60%, що підтверджує лідерство країни у впровадженні EdTech завдяки масштабним інвестиціям у цифрову інфраструктуру, активній державній підтримці та участі приватного сектору. Високі темпи зростання супроводжуються розвитком

технологій штучного інтелекту, використанням великих даних для аналізу потреб здобувачів, а також інтеграцією EdTech у традиційну освіту. Китай демонструє ефективний підхід до розвитку онлайн-освіти в усіх вікових групах, зокрема серед дітей, і активно використовує міжнародні партнерства для розширення можливостей та обміну досвідом.

В Україні темпи зростання становлять 30%, що, хоча й помірно, свідчить про перспективність цього напрямку. Основним каталізатором розвитку бізнес-освіти стала пандемія COVID-19, яка змусила традиційні заклади освіти адаптуватися до цифрових технологій. Попит на онлайн-освіту зростає переважно серед здобувачів університетів та дорослих, які шукають можливості для професійного розвитку. Однак ринок зростає повільніше через недостатнє фінансування та обмежену державну підтримку, що ускладнює впровадження новітніх технологій. Локальні ініціативи та зосередження EdTech-компаній на доступності та локалізації контенту відіграють важливу роль у подоланні цих викликів.

Зростання ринку онлайн-освіти супроводжується збільшенням кількості платформ і курсів, які сприяють розширенню доступу до знань і популяризації цифрових форматів навчання. У Китаї освітні платформи активно розвивають функціонал, інтегруючи технології віртуальної реальності та оптимізуючи навчальний процес завдяки інноваціям. В Україні, незважаючи на обмеження, спостерігається підвищення інтересу до онлайн-освіти з боку викладачів і роботодавців, що стимулює попит на сертифіковані онлайн-курси. Проте необхідно впроваджувати регіональні програми та посилювати фінансову підтримку для стимулювання подальшого зростання ринку.

Державна підтримка є вирішальним фактором для розвитку онлайн-освіти та технологій EdTech, визначаючи темпи впровадження інновацій та їхню доступність для суспільства. У Китаї цей показник сягає 85%, що свідчить про активну роль держави у стимулюванні цифровізації освіти. Масштабні інвестиції в цифрову інфраструктуру, розробку освітніх платформ і національні програми, такі як гранти для стартапів, дозволяють Китаю зберігати лідерство на

міжнародному ринку EdTech. Значна увага приділяється впровадженню технологій штучного інтелекту, що сприяють персоналізації навчання, а також розвитку партнерств із міжнародними компаніями, які забезпечують обмін досвідом і ресурсами [148, 149].

В Україні рівень державної підтримки значно нижчий — 40%, що обмежує можливості для швидкої інтеграції інновацій у сферу освіти.

Державні ініціативи переважно зосереджені на базових освітніх потребах, а цифровізація залишається на етапі стратегічного планування. Бракує спеціалізованих програм для розвитку локальних EdTech-компаній, які могли б створювати конкурентоспроможні рішення на міжнародному рівні. Університети, які прагнуть впроваджувати цифрові платформи, часто залишаються без необхідної державної допомоги, що стримує темпи переходу до сучасних форм навчання.

Державна підтримка відіграє ключову роль у забезпеченні доступності освітніх технологій для різних соціальних груп. У Китаї значні державні інвестиції в інфраструктуру та розвиток онлайн-освіти дозволяють інтегрувати EdTech у шкільну та професійну освіту. Використання державних фондів і субсидій сприяє залученню приватного капіталу, що створює сприятливе середовище для розвитку інновацій. У свою чергу, в Україні співпраця між державою та бізнесом перебуває лише на початковій стадії, що ускладнює залучення інвестицій у цифрові освітні проекти. Важливим кроком для України є вдосконалення законодавчої бази, яка б сприяла розвитку EdTech, а також створення механізмів для залучення державних коштів у цифрові технології.

Досвід Китаю демонструє, як активна державна участь може масштабувати розвиток онлайн-освіти та забезпечити глобальну конкурентоспроможність країни у цій сфері. Масштабні державні ініціативи не лише стимулюють розробку платформ і програм, але й сприяють формуванню освітніх хабів, що об'єднують інноваційні ідеї та ресурси. В Україні створення таких хабів із державною підтримкою могло б стати ефективним інструментом для інтеграції EdTech у традиційну систему освіти.

Підтримка держави також визначає швидкість прийняття інновацій у суспільстві та рівень їхньої інтеграції в освітній процес. У Китаї гранти для стартапів та інвестиції в технології забезпечують розвиток локальних і міжнародних платформ, що сприяє масштабуванню EdTech-рішень. В Україні важливо забезпечити фінансування для розробки локальних платформ і стимулювати інтерес до цифрових технологій серед освітніх закладів і бізнесу. Державна підтримка є основою для довгострокового розвитку EdTech у будь-якій країні, формуючи фундамент для інновацій, доступності та конкурентоспроможності освітніх технологій.

Порівняльна візуалізація представлена на рис. 2.3.

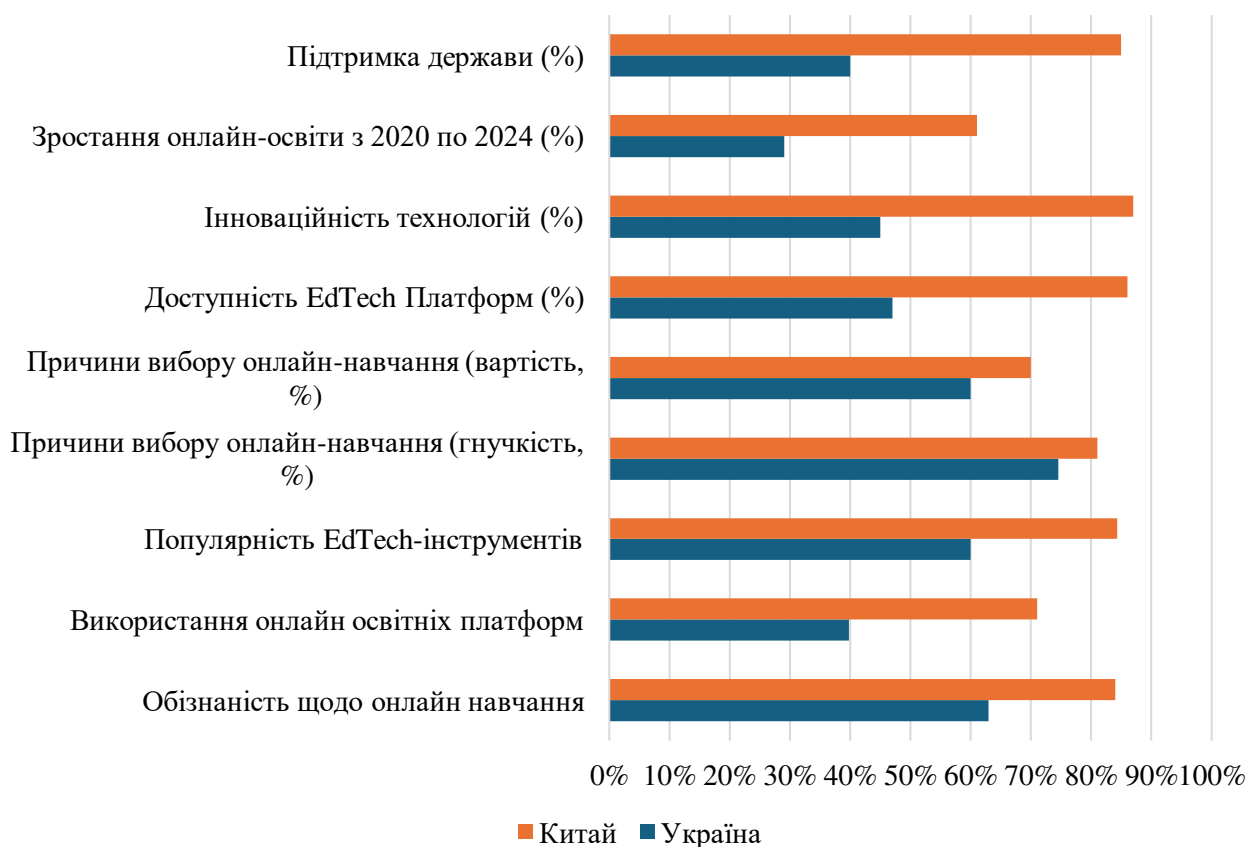


Рис. 2.3. Порівняльний аналіз ключових показників розвитку онлайн-освіти в Китаї та Україні

Джерело: побудовано дисертантом за даними [143, 147]

Ринок освітніх технологій (EdTech) є важливим індикатором цифровізації освіти та готовності суспільства до інноваційних змін. Аналіз стану та викликів розвитку EdTech в Україні та Китаї дозволяє оцінити ключові фактори, що впливають на інтеграцію цифрових технологій у освітню сферу. У Китаї цей сектор демонструє значні успіхи завдяки масштабним інвестиціям, державній підтримці та сучасній освітній системі, яка відповідає глобальним вимогам. Китай активно впроваджує технології штучного інтелекту та аналізу великих даних, які дозволяють покращити якість навчання і розширити доступ до освітніх послуг.

В Україні, попри перспективи розвитку, ринок EdTech стикається з низкою викликів. Основними проблемами є недостатнє фінансування, застаріла система освіти та обмежені інвестиції в інновації. Брак внутрішнього капіталу та складний доступ до зовнішніх інвестицій уповільнюють розвиток локальних EdTech-компаній. Водночас держава робить перші кроки для створення сприятливого середовища через ініціативи на кшталт Дія.City, які спрямовані на спрощення ліцензування, розвиток інфраструктури та захист інтелектуальної власності.

Порівняння стану EdTech в Україні та Китаї свідчить про значний потенціал для обміну досвідом та адаптації успішних практик. Важливим аспектом є розвиток партнерств між державою, бізнесом і міжнародними організаціями, які сприяють розширенню доступу до сучасних освітніх технологій. Інтеграція інновацій, таких як штучний інтелект та віртуальна реальність, відкриває нові можливості для підвищення ефективності освітніх процесів. Участь у міжнародних заходах, таких як Bett UK 2024, допомагає Україні залучати інвестиції та формувати конкурентоспроможну EdTech-екосистему [150].

Порівняльний аналіз стану, викликів та перспектив розвитку EdTech в Україні та Китаї представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз стану, викликів та перспектив розвитку EdTech в Україні та Китаї

Параметр	Україна	Китай
Низькі витрати на освіту	Обмежені витрати на освітні послуги, що стримує розвиток компаній	Високі інвестиції в освітні технології
Застаріла система освіти	Існуюча система не відповідає сучасним вимогам	Сучасна система освіти відповідає глобальним вимогам
Недостатнє фінансування	Брак внутрішніх інвестицій та обмежений доступ до іноземного капіталу	Масштабні державні субсидії для EdTech-компаній
Державна підтримка	Міністерство цифрової трансформації створює сприятливі умови через ініціативи на кшталт Дія.City	Активна підтримка з боку держави, включаючи національні програми
Інтеграція інновацій	Впровадження ІІІ та віртуальної реальності для покращення якості освіти	Технології ІІІ та великі дані широко інтегровані у навчальний процес
Міжнародна співпраця	Участь у міжнародних заходах, таких як Bett UK 2024, сприяє залученню інвестицій	Китай активно обмінюється досвідом через міжнародні платформи
Підвищення інвестиційної привабливості	Необхідність створення сприятливого інвестиційного клімату	Постійне вдосконалення умов для інвестицій
Модернізація освітньої системи	Адаптація програм до вимог ринку праці	Розробка сучасних навчальних програм із використанням інновацій
Розвиток партнерств	Співпраця держави, бізнесу та міжнародних організацій	Потужна співпраця між державою, бізнесом та освітніми установами

Джерело: розроблено дисертантом

Таблиця відображає порівняльний аналіз ключових аспектів розвитку ринку EdTech у двох країнах, висвітлюючи поточний стан, виклики та перспективи. Вона дозволяє сформуванню розуміння критичних факторів, що впливають на розвиток EdTech, і слугує основою для подальших досліджень і розробки рекомендацій для вдосконалення цифровізації освіти в Україні.

Бізнес-освіта в Україні перебуває на етапі трансформації, активно переймаючи досвід Китаю у впровадженні інноваційних технологій та адаптації до глобальних тенденцій. Китай є світовим лідером у розвитку освітніх технологій (EdTech), що дозволило йому створити сучасну екосистему освіти, яка гармонійно поєднує державну підтримку, приватні ініціативи та інноваційні рішення. Одним із ключових елементів цієї екосистеми є інтеграція технологій штучного інтелекту, великих даних і хмарних сервісів у навчальний процес, що забезпечує персоналізоване навчання та ефективність освітніх програм. В Україні вже спостерігається зацікавленість у подібних технологіях, проте їхнє впровадження потребує більш системного підходу та значних інвестицій. Китайський досвід демонструє, що успішний розвиток EdTech можливий за умов налагодження партнерства між державою, бізнесом і академічними установами. Для України перспективним напрямом може стати впровадження програм обміну студентами та викладачами, організація спільних освітніх проєктів, а також розробка спільних цифрових платформ для онлайн-навчання. Важливим аспектом є створення спільних науково-дослідних центрів, які б зосереджувались на адаптації сучасних технологій до українських реалій. Такі ініціативи сприятимуть не лише покращенню якості бізнес-освіти, а й інтеграції України в глобальну освітню спільноту. Співпраця з Китаєм може стати каталізатором для формування в Україні конкурентоспроможної інфраструктури онлайн-освіти. Крім того, це дозволить розширити доступ до якісної бізнес-освіти для широкого кола здобувачів незалежно від їхнього місця проживання. Глобалізація бізнес-освіти вимагає від України гнучкості у впровадженні інновацій та готовності до інтеграції світових практик у національний контекст. Таким чином, активна співпраця з Китаєм у сфері EdTech може стати важливим кроком до модернізації української бізнес-освіти та її визнання на міжнародному рівні.

2.2. Аналіз особливостей надання освітніх послуг в сфері бізнес-освіти та рівня задоволеності ними

З метою забезпечення зворотного зв'язку, покращення організації процесу надання освітніх послуг та підвищення ефективності управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги в сучасних умовах було проведено опитування здобувачі вищої освіти. Текст анкети наведено у Додатку А. Анкетування проведено двома мовами (українською і англійською) залежно від країни. Анкета була анонімною, отримані дані аналізувалися у вигляді статистичних узагальнень. В ній охоплено основні аспекти бізнес-освіти – від задоволеності навчанням до перспектив працевлаштування, а також додано питання, які допоможуть оцінити, як здобувачі освіти оцінюють власну підготовку до професійної діяльності. Такий контекст актуальний, зважаючи на меду дослідження у дисертаційній роботі, оскільки бізнес-освіта пропонує широкий спектр форматів і послуг, кожен із яких має свої переваги та недоліки.

Зазначимо, що на цьому етапі дослідження загальна кількість респондентів склала 87 особи (з України 44 особи та з Китаю 43 особи). Відповідно до результатів опитування респонденти відрізнялися за формою та форматом навчання, етапом здобуття освіти тощо (у % до тих, які відповіли) [151]:

за формою навчання отримання освіти:

денна – 87,36; заочна – 12,64;

за найвищим рівнем освіти (наявним чи отримуваним):

перший (бакалаврський) – 14,94;

другий (магістерський) – 75,86;

третій (освітньо-науковий) – 9,20;

за форматом отримання освітньої послуги:

традиційна (оффлайн) освіта – 16,09;

дистанційна (онлайн) освіта – 74,71;

змішана освіта – 9,20;

за етапом здобуття освіти:

навчаюся – 44,83;

завершив навчання – 55,17;

Також перша частина запропонованої анкети містила запитання щодо форми навчання. Розподіл відповідей опитаних характеризувався високою часткою денної форми навчання (87,36 %). Так за заочною формою отримують освіту 12,64 %. Також наша вибірка мала представників з різним рівнем освіти: бакалаврського рівня майже 15 %, магістерського понад 75 % та близько 9 % освітньо-наукового, що є позитивним чинником, бо забезпечує погляд на освітні послуги в сфері бізнес-освіти з різних точок зору та висвітлює різну глибину теоретико-практичних питань. За форматом традиційної освіти підтримували навчальний процес близько 16 % опитаних, в онлайн форматі – понад 74 %, а от у змішаному форматі 9 %. Також для розуміння специфіки вибірки пропонувалось питання, спрямоване на виявлення етапу здобуття освіти. Більша частина (55,17 %) вже завершили навчання, а 44,83 % ще продовжують здобувати освіту [151]. Цікавим є розподіл тих респондентів, які вже закінчили попереднє навчання, по роках (рис. 2.4).

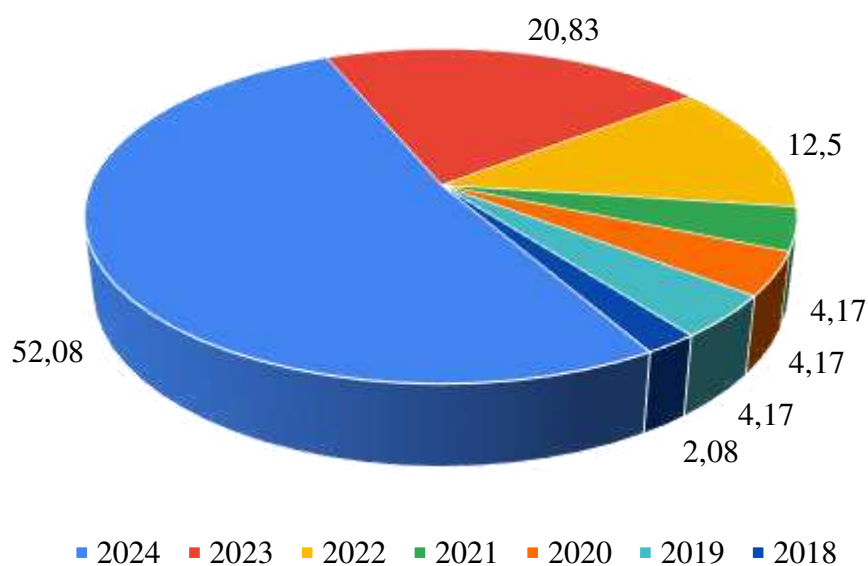


Рис. 2.4. Розподіл тих, хто вже закінчив попереднє навчання, по роках

Переважна більшість завершили навчання за останні три роки (разом 85,41 % опитаних), бо свідчить про актуальність отриманих ними знань та про адаптацію до умов повоєнного розвитку бізнесу.

Анкета містила питання про освітні програми, за якими навчаються (чи навчалися) опитані. Розподіл відповідей візуалізовано на рис. 2.5.

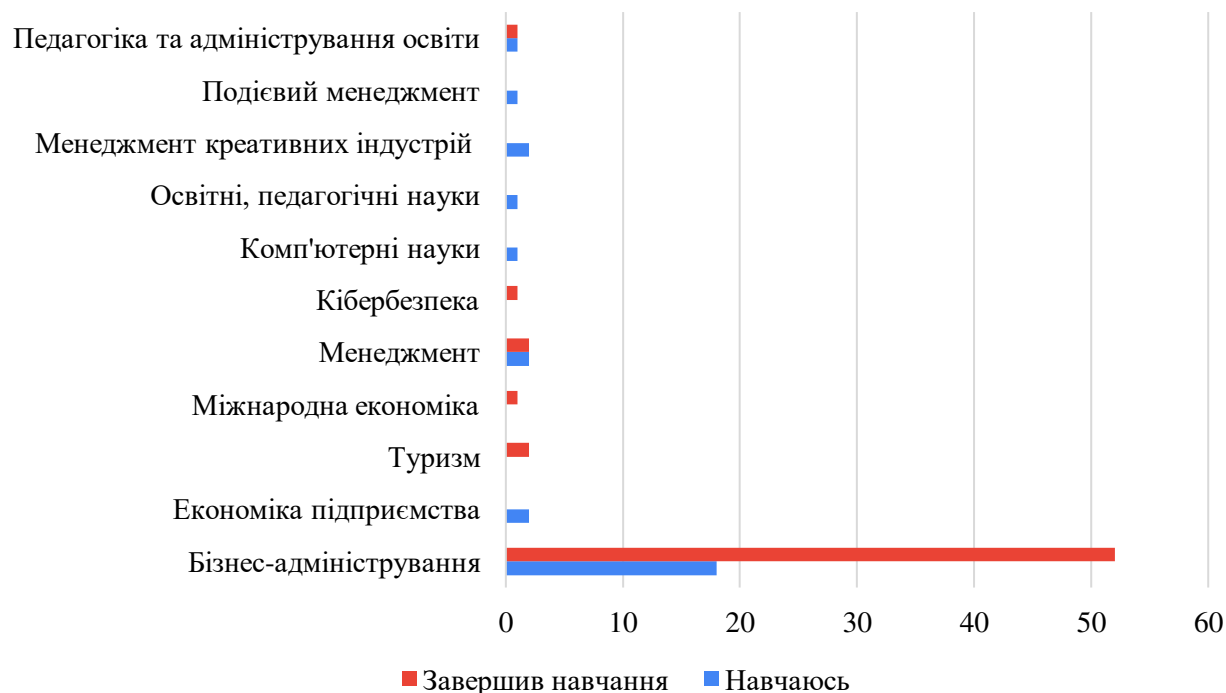


Рис. 2.5. Освітні програми, за якими навчаються (навчалися) опитані

Найбільше представників освітньої програми «Бізнес-адміністрування», причому 74,3 % з них завершили навчання, а інші – ще продовжують навчання. На другому місці, хоча і з великим відривом освітня програма «Менеджмент» (4,6 %), з яких половина ще продовжують здобувати освіту.

Також розглянуто перелік країн, в яких наші опитані отримали освітні послуги. У нас взяли участь в дослідженні здобувачі освіти в Україні, Китаю, Великобританії, Шотландії та Бангладеш. Причому 85 % пов'язувати освіту з закладами України, 12 % Китаї, інші країни були представлені у розподілі в межах 1 %.

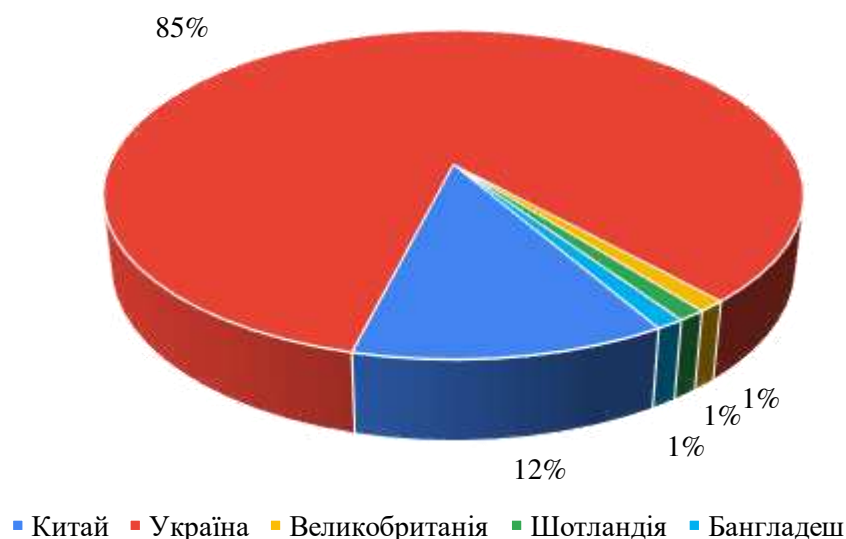


Рис. 2.6. Країни, в яких здобувається (здобувалась) освіта опитаними

Наступні питання дозволили розкрити особливості надання освітніх послуг та узагальнити досвід споживання таких послуг. Розподіл відповідей на питання щодо виду освіти дозволив з'ясувати, в межах якого з них отримані освітні послуги в сфері бізнесу (рис. 2.7).

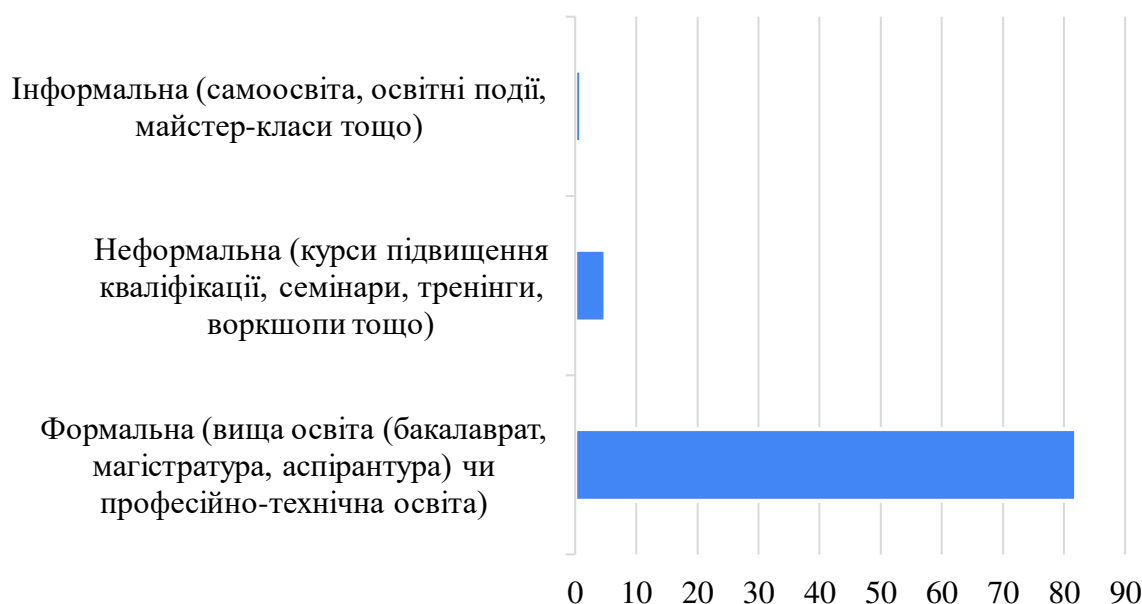


Рис. 2.7. Розподіл відповідей щодо того, в межах якого виду освіти отримані освітні послуги в сфері бізнесу

Як видно з наведеного, 82 % опитаних надають перевагу формальній вищій освіті (бакалаврат, магістратура, аспірантура). Неформальна освіта у вигляді курсів підвищення кваліфікації, семінарів, тренінгів, воркшопів тощо цікавила тільки 5 % опитаних.

Стратегічно важливим для різних учасників процесу здобуття бізнес-освіти вважаємо критерії, користуючись якими респонденти обрали освітню програму та заклад освіти. Бо результати такого опитування можуть використовуватися з різними цілями, залежно від того, хто є замовником чи ініціатором дослідження, та бути аналітично корисними для:

1) самих закладів вищої освіти (ЗВО), що дозволяє здійснити оптимізацію освітніх програм та процесу організації навчального процесу, наприклад, заклад може обґрунтовано коригувати навчальний план відповідно до запитів роботодавців та абітурієнтів. Також на основі отриманої інформації може відбуватись покращення маркетингових стратегій, рейтингування та позиціонування закладу;

2) здобувачів бізнес-освіти, оскільки дослідження може допомогти майбутнім вступникам прийняти більш усвідомлені рішення, знаючи, що саме впливає на вибір інших, головне, щоб інформація була про реальні, релевантні переваги різних програм. Тільки в такому разі досягається розуміння перспектив кар'єрного розвитку. Якщо серед критеріїв вибору домінує, наприклад, працевлаштування випускників, це може бути сигналом для інших абітурієнтів, що певна програма є перспективною в даний час;

3) бізнесу (партнерів ЗВО, роботодавців, бізнес-шкіл), які враховуватимуть такі критерії під час коригування корпоративних освітніх програм, розширення співпраці зі ЗВО. Якщо бізнес-школи чи компанія бачать, що здобувачі освіти обирають програми через певні навички (наприклад, soft skills або управління проектами), вони можуть відповідно адаптувати навчальні курси. В ідеалі бізнес може інвестувати в університетські програми, пропонувати стажування, підтримувати розвиток кафедр, з випускників яких ринок праці отримує затребуваних спеціалістів;

4) державних органів з метою розробки політики в сфері освіти, формування грантових і стипендіальних програм. Так аналіз тенденцій у виборі освітніх програм може вказати на запити суспільства, які варто було б врахувати при оновленні державних стандартів освіти. Якщо здобувачі освіти масово обирають певні спеціальності з фінансових міркувань, може виникнути потреба у диференційованих інструментах державної підтримки тих чи інших бізнес-напрямоків.

В цілому думки щодо бізнес-освіти в сучасних умовах підтверджуються, що сьогодні вона орієнтована на [151–155]:

- практичність та запит на швидке застосування знань (здобувачі хочуть навчатися не просто теорії, а відразу отримати конкретні навички, які дають змогу швидко адаптуватися до змін);

- гнучкі формати навчання (онлайн-курси, модульні програми, подвійні дипломи);

- міжнародний досвід та нетворкінг (контакти та стажування виконують ключову роль);

- персоналізація навчального процесу (індивідуальні траєкторії навчання, коучинг).

Мотиви здобуття бізнес-освіти в певних ЗВО, що обумовлюють застосування тих чи інших критеріїв вибору освітньої програми, часто залежать від таких факторів, як [32, 151, 156–158]:

1. Можливе кар'єрне зростання та збільшення доходу. Багато із здобувачів обирають бізнес-освіту, щоб піднятися кар'єрними сходами або отримати керівну посаду. Диплом MBA чи магістратури в бізнесі часто сприймається як доказ управлінської компетентності, що може вплинути на зарплату та ієрархію посади в загальній системі управління.

2. Запуск або масштабування власного бізнесу. Майбутні підприємці навчаються, щоб отримати знання у сфері фінансів, маркетингу, стратегії, управління командами.

3. Зміна професійного напрямку. Таке рішення може бути обумовлене як внутрішніми чинниками (особистим досвідом, розчаруваннями, тяжінням до самостійності), так і зовнішніми (регіональна та безпекова специфіка, формування відповідних трендів на глобальних ринках, науково-технічний прогрес).

4. Міжнародні зв'язки та можливості (наприклад, ЗВО має партнерство з іноземними університетами або компаніями, студенти можуть розглянути його пропозиції та здійснити вибір на користь таких освітніх програм).

5. Розширення професійних зв'язків (нетворкінг), бо бізнес-школи та топові економічні університети часто є майданчиком для знайомства з майбутніми колегами, роботодавцями, партнерами тощо.

6. Отримання актуальних знань і навичок. Взагалі бізнес-освіта дає розуміння фінансів, аналітики, маркетингу, менеджменту, що навіть корисно тим, хто вже працює в бізнесі, але хоче вдосконалюватися.

Тож у підсумку зазначимо, що до чинників, які впливають на вибір конкретного ЗВО, можна віднести такі: репутація та рейтинг університету, практична спрямованість програми, міжнародні зв'язки та подвійні дипломи, статистика працевлаштування випускників, формат навчання, методичне і технічне забезпечення, вартість та фінансові умови, база стажувань та партнерство з компаніями тощо.

Далі перевірено, за якими ж критеріями респонденти обрали освітню програму та заклад освіти. Результати розподілу думок щодо цього питання зображено на рис. 2.8.

На першому місці серед критеріїв опинились висока репутація, престиж закладу освіти (35,6 %), на другому місці висококваліфікований науково-педагогічний колектив (14,9 %) і на третьому – навчались (навчаються) друзі, знайомі, родичі (13,8 %). Найменш згадуваним був критерій з приводу того, що після закінчення даного ЗВО легко знайти роботу (1,1 %). Взагалі не були обраними: належне матеріально-технічне забезпечення, найдешевше навчання, ніж в інших містах, через рекламу університету на телебаченні.

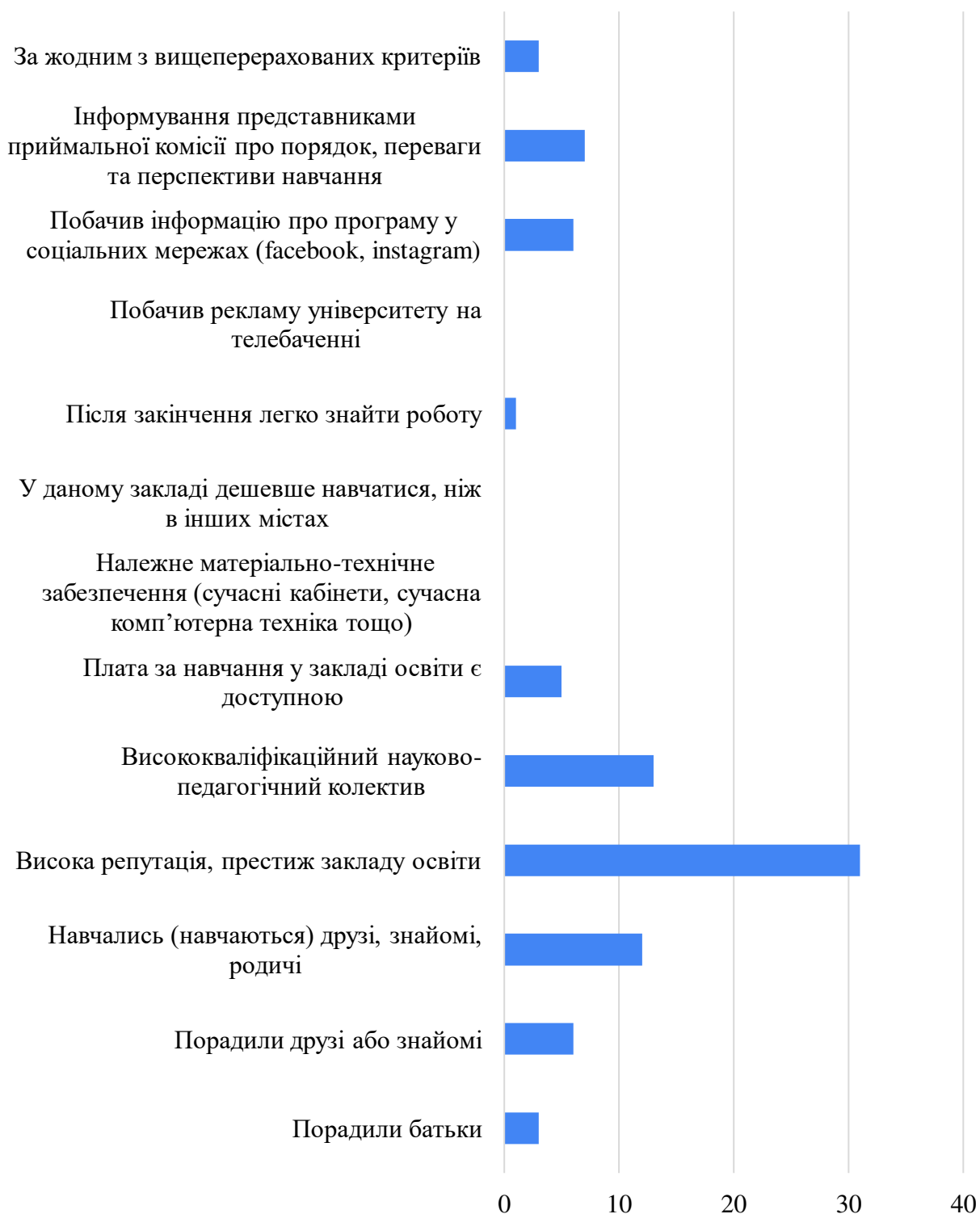


Рис. 2.8. Розподіл відповідей опитаних на запитання «За якими критеріями Ви обрали освітню програму та заклад?»

Отже, на сучасному етапі місце отримання та напрям бізнес-освіти набуває суттєвого значення для здобувачів, оскільки при виборі вони керуються

репутацією закладу освіти та кваліфікацією науково-педагогічного колективу. При цьому оцінка може відбуватись як за відкритими інформаційними джерелами, так і за думкою знайомих, родичів, друзів, які мали досвід навчання в даному закладі на певній освітній програмі. Саме ці факти слід враховувати при плануванні організаційних аспектів надання освітніх послуг та прогнозуванні попиту на освітню програму.

У зв'язку з цим також проаналізовано відповіді опитаних щодо наявності бізнес-освіти та бажання її здобувати взагалі в найближчий час (рис. 2.9).

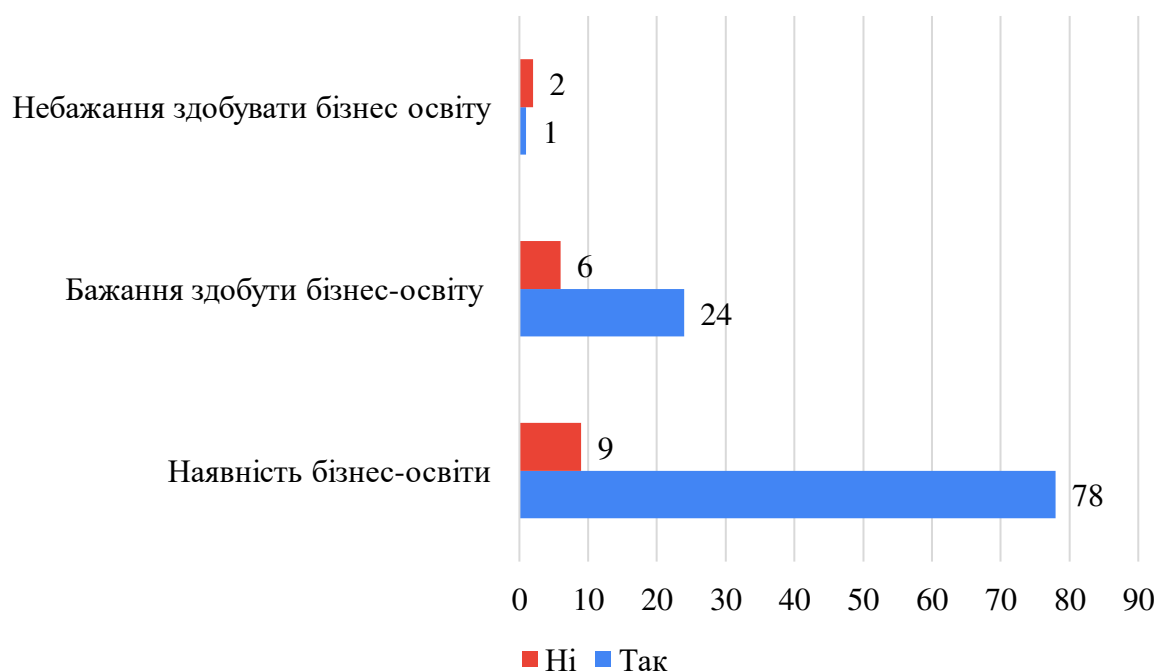


Рис. 2.9. Розподіл відповідей опитаних щодо наявності бізнес-освіти та бажання її здобувати

Цікавим є факт, що з опитаних має бізнес-освіту 89,7 % опитаних, з яких 30,8 % виявляють бажання отримувати бізнес-освіту за іншим напрямом або більш поглиблено. Не мають бізнес-освіти 10,3 % з опитаних, з яких 66,7 % мають бажання навчатися за бізнес-напрямами. Також слід зазначити, що явно, без сумнівів, відповідали, що не хочуть більше навчатися за бізнес-напрямами всього 3,4 %, з яких дві третини і не мали бізнес-освіти до цього моменту. Такий

розподіл відповідей підтверджує актуальність бізнес-освіти для тих, хто вже її має, а також для тих, хто її ще не має.

Уточнюємо мотивацію щодо отримання бізнес-освіти, задавши питання щодо того, чим був обумовлений вибір освітньої послуги (рис. 2.10).

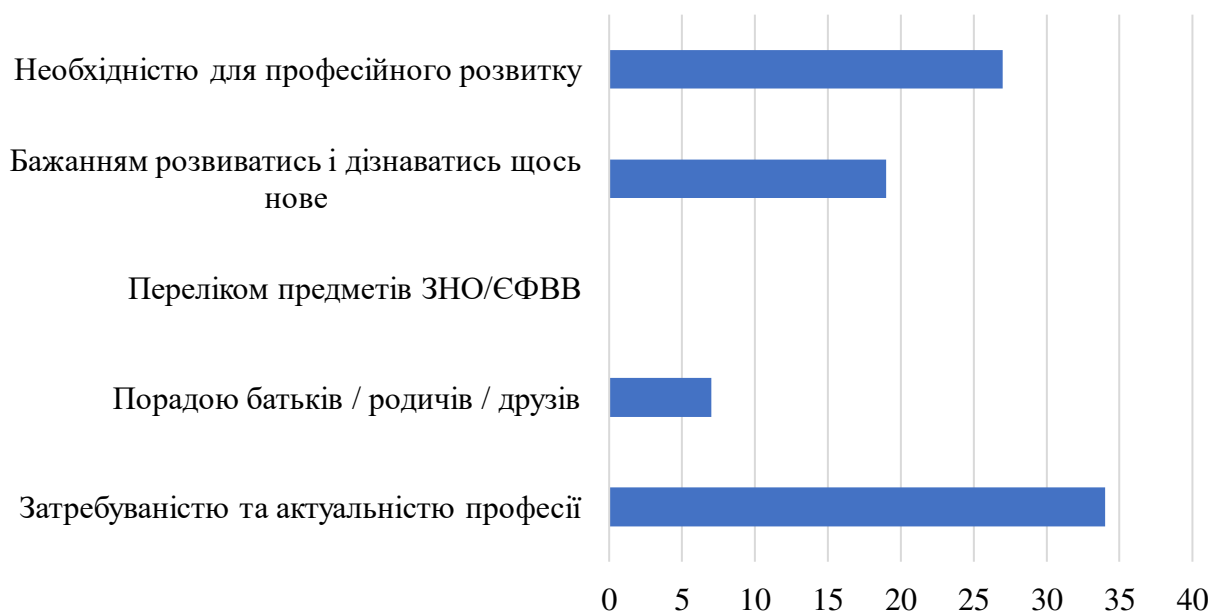


Рис. 2.10. Розподіл відповідей опитаних щодо того, чим був обумовлений ними вибір освітньої послуги

Отже, спираючись на наведений розподіл відповідей щодо обумовленості вибору освітньої послуги респондентами, видно, що в цьому питанні виходять з затребуваності та актуальності майбутньої професії (39,1 %). На другому місці за згадуваністю той факт, що освітню послугу обирають через необхідність для професійного розвитку (31 %). Також здобувачами рухає бажання розвиватись і дізнаватись щось нове (21,8 %).

Позитивні результати та враження формуються вже безпосередньо в освітньому середовищі, тож цікаво з'ясувати, які проблеми виникали під час здобуття бізнес-освіти та найбільше ускладнювали цей процес. Узагальнені результати наведено на рис. 2.11.

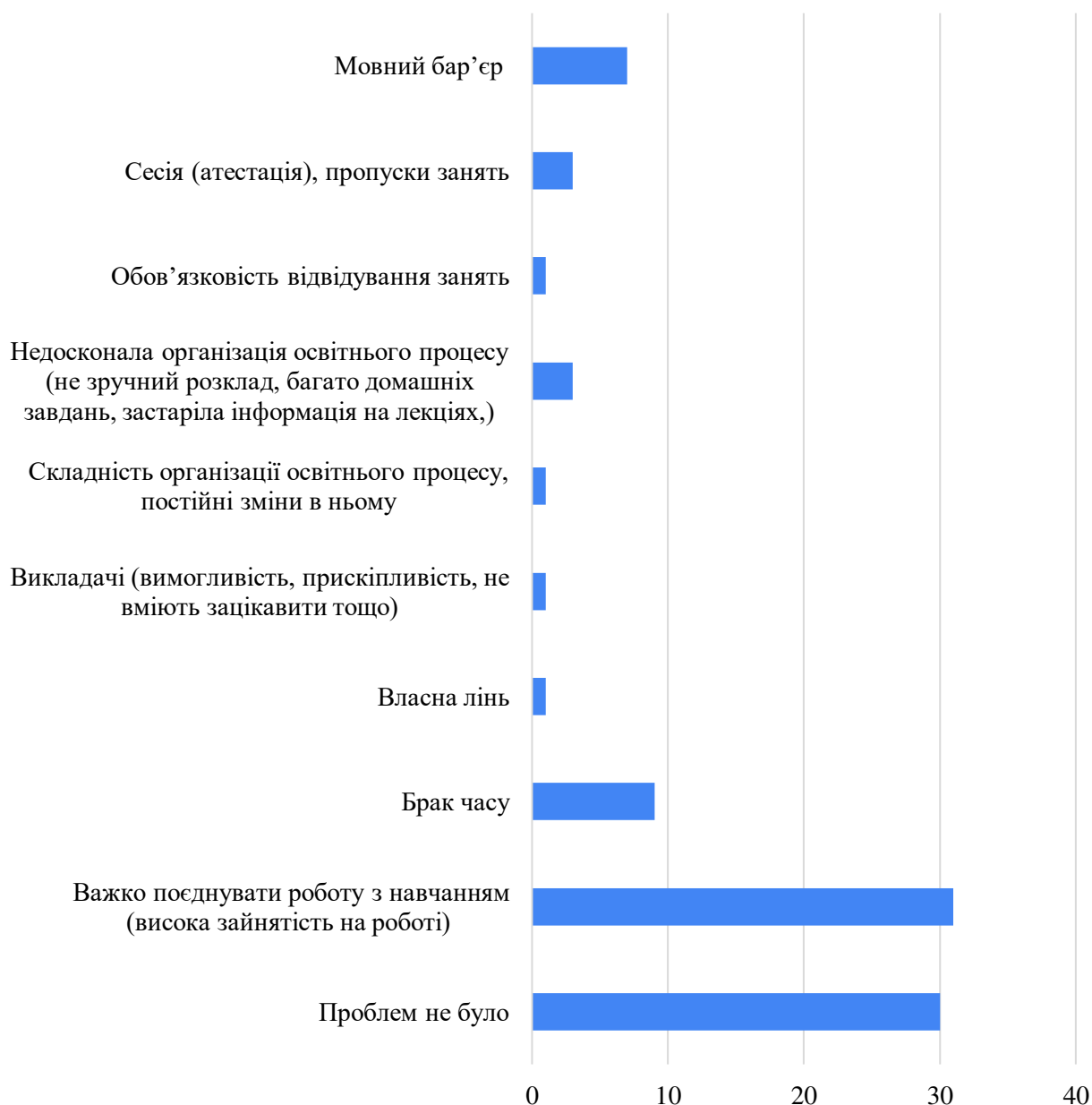


Рис. 2.11. Розподіл відповідей опитаних щодо проблем, які найбільше ускладнювали процес навчання

На першому місці серед проблем (35,6 % відповідей) було названо складність поєднання роботи з навчанням, переважно через високу зайнятість на роботі. Причому 62,3 % це ті, які вже завершили навчання, де останні роки здобуття освіти припадали на працевлаштування. В той же час 34,5 % опитаних засвідчили відсутність суттєвих проблем, які могли перешкоджати навчанню. З тих хто не відчував проблем 43,3 % опитаних завершили навчання у 2024 році,

тобто період їх навчання, зокрема в Україні, припадав на період війни і переважно онлайн-освіти, що ще раз доводить відносну зручність та більшу доступність освітніх послуг в такому форматі. Про мовний бар'єр як проблему згадували близько 8 % опитаних, з них 85,7 % навчаються в Україні, і 14,3 % в Китаї.

У зв'язку з аналізом причин, що перешкоджають навчанню, було додано запитання з приводу того, що слід змінити, на думку респондентів, для покращення якості освітньої послуги в сфері бізнес-освіти в ЗВО. Результати розподілу їх думок наведено на рис. 2.12.



Рис. 2.12. Можливі напрями змін для покращення якості освітньої послуги в сфері бізнес-освіти в ЗВО

Більшість з побажань стосувалися проведення більшої кількості майстер-класів відомими фахівцями (28,7 %). Про те, що все влаштовує, повідомили 27,6 % опитаних. Порадили зменшити кількість нефахових та збільшення кількості фахових дисциплін 13,8 %, а також надавати новітню інформацію згідно з вимогами роботодавців, яку можливо було б застосувати під час роботи 11,5 %. Інші відповіді набрали менше 10 % серед опитаних. Отримані результати свідчать про високий запит практикоорієнтованості освітніх послуг в сфері бізнес-освіти в сучасних умовах.

Зважаючи на зазначене, далі приділено увагу задоволеності опитаних здобувачів окремими аспектами освітніх послуг в цій сфері. Оцінки щодо задоволеності вибором спеціальності наведено на рис. 2.13.

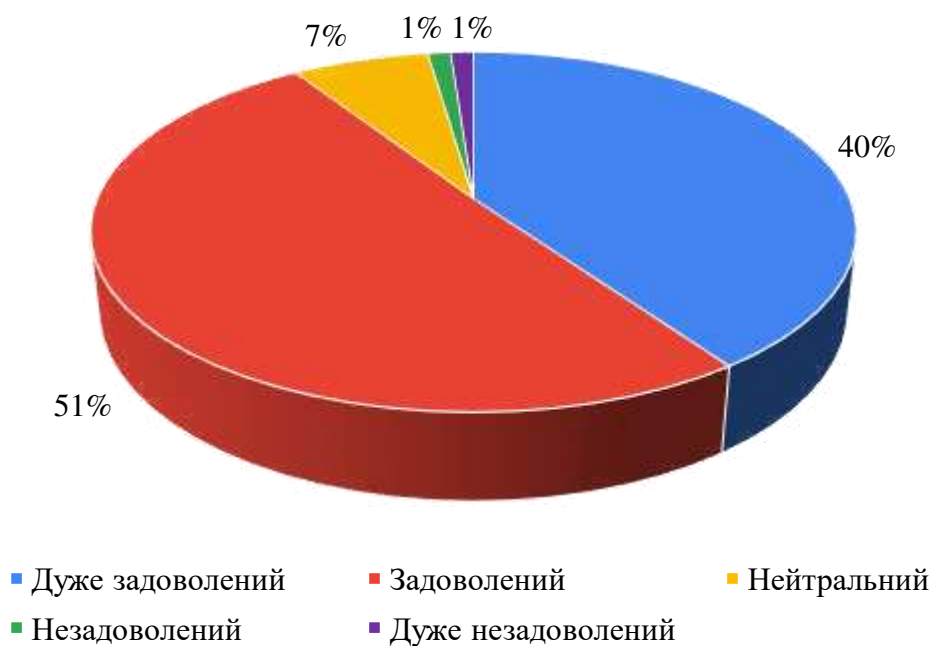


Рис. 2.13. Рівень задоволеності опитаних вибором спеціальності в сфері бізнес-освіти

Результати щодо рівня задоволеності опитаних своїм вибором спеціальності в сфері бізнес-освіти є доволі позитивними, оскільки більше

половини з них (51 %) ним задоволені. А також 40 % надали відповідь, що дуже задоволені. Такий розподіл відповідей дає підстави стверджувати, що понад 90 % респондентів повністю задоволені спеціальністю, яку обрали для навчання. Однозначно розчарування висловили 2 % опитаних.

Цікаво було з'ясувати, чи вважають опитані, що програми навчання є актуальними відповідно до сучасних вимог ринку праці. На рис. 2.14 видно, в який спосіб розподілились відповіді.

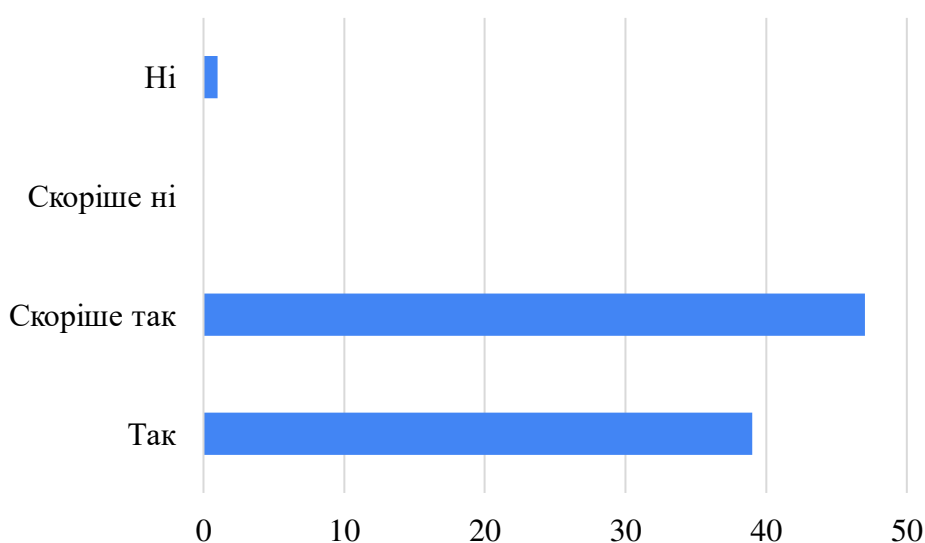


Рис. 2.14. Розподіл відповідей опитаних щодо актуальності програми навчання відповідно до сучасних вимог ринку праці

Так отримано 98,6 % позитивних відповідей, з яких 45,3 % вважають програми навчання з профілем бізнес-освіти актуальними та такими, що відповідають сучасним вимогам ринку праці.

В теперішніх умовах невизначеності та частих змін організаційних умов функціонування бізнес середовища важливим стає своєчасне надання потрібної інформації здобувачам. Тож було запитано, наскільки вони задоволені доступом до навчальних матеріалів (підручників, онлайн-ресурсів тощо). Майже 23 % були дуже задоволені і 62,1 % повністю задоволені таким доступом. Вагомим при

навіть гарному інформаційному забезпеченні стає підтримка викладачів та якісний зворотній зв'язок, оцінка рівня чого зображено на рис. 2.15.

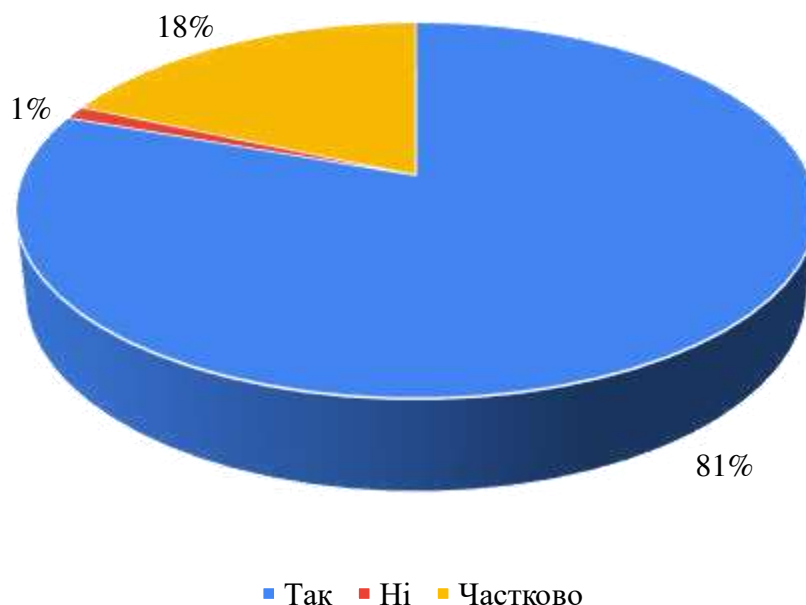


Рис. 2.15. Розподіл відповідей опитаних щодо задоволеності рівнем підтримки з боку викладачів (консультації, поради, зворотний зв'язок)

В даному контексті теж проблем не виявлено, оскільки переважна більшість (81 %) опитаних підтвердили таку задоволеність.

З точки зору сьогоденних умов надання освітніх послуг, а також загальному безпековому стану в Україні доцільним вбачається поцікавитись емоційним станом опитаних під час навчання, оскільки стрес та можливості ним управляти не тільки впливає на здатність людини навчатися чомусь новою, а й взагалі бути готовим до непередбачуваних обставин під час ведення бізнесу чи виконання певних функціональних обов'язків в межах функцій управління підприємством.

Нижче порівнювались відповіді на питання щодо частоти відчування стресу зв'язку з навчанням або підготовкою до професійної діяльності в сфері бізнесу та самооцінки свого загального емоційного стану під час навчання в сучасних умовах (рис. 2.16).

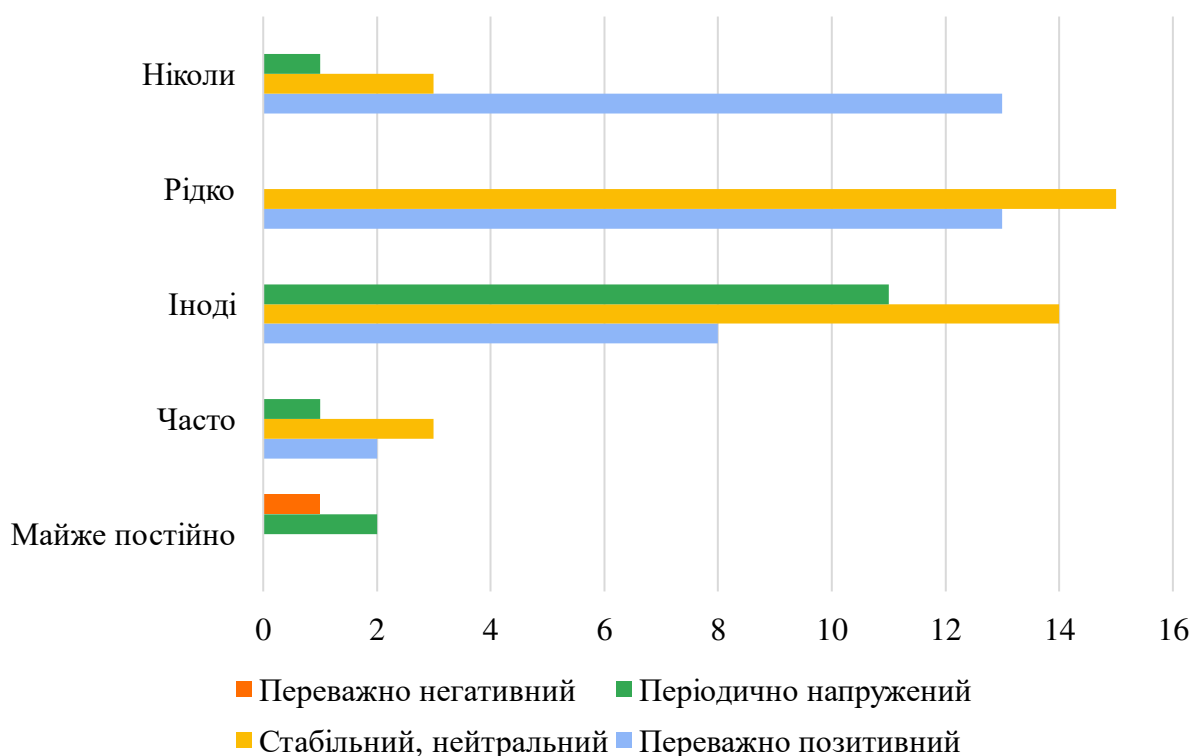


Рис. 2.16. Співставлення частоти відчуття стресу у зв'язку з навчанням або підготовкою до професійної діяльності та самооцінки загального емоційного стану

За частотою відчуття стресу на першому місці варіант відповіді «Іноді» (37,9 %), на другому – «Рідко» (32,2 %). З тих, хто іноді переживає стрес, 50 % говорять про стабільний, нейтральний емоційний стан, а 39,3 % відчують періодичне напруження. Кількість тих, що ніколи не відчують стану стресу 19,5 %, причому з них 76,5 % відповіли, що перебувають переважно у позитивному настрої. За розрахунками виходить, що в стресовому стані перебувають 10,3 % опитаних, з яких можна виокремити доволі протилежні емоційні стани, від негативного, до позитивного. Але в цілому, незважаючи на всі складнощі сучасних безпекових та економічних умов, що періодично можуть віддзеркалюватися на освітньому процесі, опитані здобувачі бізнес-освіти перебувають у стійкому, емоційно позитивному стані, що є гарним підґрунтям для опанування навичок прийняття управлінських рішень у сфері бізнесу в умовах невизначеності та ризиків.

Таким чином аналіз виявлених особливостей процесу здобуття бізнес-освіти в сучасних умовах, а також задоволеності обраними напрямками і організаційними умовами отримання освітніх послуг в цілому свідчить про задовільне освітнє середовище, високу якість та актуальність програм навчання. Простежується висока потреба у актуальних знаннях у сфері ведення бізнесу, що засновані на досвіді та високому професіоналізмі, а також проявляються запити на практикорієнтованість навчального процесу.

2.3. Обґрунтування факторів впливу на формування бізнес-моделі освітньої послуги

Як було обґрунтовано в розділі 1 дисертаційної роботи, фактори глобалізації мають значний вплив на формування пропозиції освітніх послуг, а також на формат надання освітніх послуг, тобто на бізнес-модель освітньої послуги. Тому аналіз та оцінка факторів глобалізації потребують застосування методичного підходу.

Нижче наведемо опис та основні етапи запропонованого автором методичного підходу до оцінки значущості факторів глобалізації, що впливають на формування бізнес-моделі освітньої послуги.

Запропонований методичний підхід до оцінки значущості факторів глобалізації, що впливають на формування бізнес-моделі освітньої послуги, базується на ідеї багатовимірного аналізу трансформаційного контексту в освіті крізь призму соціально-економічних, культурних і технологічних змін. Його особливістю є інтеграція кількісного ранжування з якісною інтерпретацією факторів глобалізації, що дає змогу виявити не лише загальні тенденції, а й специфіку їх реалізації в різних країнах.

Методичний підхід передбачає п'ять взаємопов'язаних етапів:

Етап 1. Визначення ключових факторів глобалізації, що впливають на освітню сферу: цифровізація, інтернаціоналізація, персоналізація, культурна інтеграція тощо. Формується попередній перелік факторів на основі аналізу літератури.

Етап 2. Розробка анкети та проведення опитування. Визначені на попередньому етапі фактори глобалізації представлено для оцінки респондентами в процесі оцінювання. На основі оцінок формується матриця відповідей респондентів з різних країн (в нашому випадку – Україна та Китай).

Етап 3. Ранжування факторів за ступенем їх значущості. Застосовується експертний метод оцінки (метод ранжування), за результатами якого кожному фактору присвоюється ранг значущості.

Етап 4. Порівняльний аналіз. Значущість факторів порівнюється в межах досліджуваних країн.

Етап 5. Інтерпретація та інтеграція результатів у моделювання бізнес-моделі освітньої послуги. Отримані результати ранжування факторів надалі використовуються для адаптації компонентів бізнес-моделі освітньої послуги. Таким чином формується динамічна бізнес-модель, чутлива до змін глобального середовища.

Запропонований підхід є гнучким і може бути адаптований як для використання в академічних дослідженнях, так і для практичного стратегічного планування розвитку надання освітніх послуг.

Для обґрунтування факторів впливу на формування бізнес-моделі освітньої послуги проаналізуємо результати проведеного опитування.

Також в анкеті було приділено увагу перспективам використання отриманих знань у професійній діяльності та готовності до можливих змін, що здатне в сукупності вплинути на бізнес-модель освітньої послуги. Оскільки основний контекст даного питання залежить від цілеспрямованості самих здобувачів, розглянемо розподіл їх відповідей на зазначення цілей здобуття ними бізнес-освіти (рис. 2.17).



Рис. 2.17. Розподіл відповідей опитаних щодо цілей здобуття бізнес-освіти

Результати зіставлення відповідей на зазначені запитання наведено на рис. 2.18.

Частіш за все респонденти орієнтовані на забезпечення особистісного розвитку і статус (36,8 %). Для 18,4 % опитаних бізнес-освіта потрібна для відповідності формальним вимогам під час працевлаштування. На третьому місці за згадуванням за мету стало опанування навичок управління соціально-економічними відносинами (17,2 %). І з невеликим підризом від попереднього (14,9 %) було названо формування життєвих орієнтирів особистості як представника бізнесу.

Враховуючи значущість технологічної складової менеджменту на підприємствах, з'ясовувалось також, наскільки комфортно почуваються опитані, працюючи з сучасними цифровими інструментами для бізнесу (CRM-системи, онлайн-аналітика, хмарні платформи) та чи готові вони проходити додаткове навчання для освоєння нових технологій у сфері бізнесу (наприклад, штучний інтелект, автоматизація процесів).

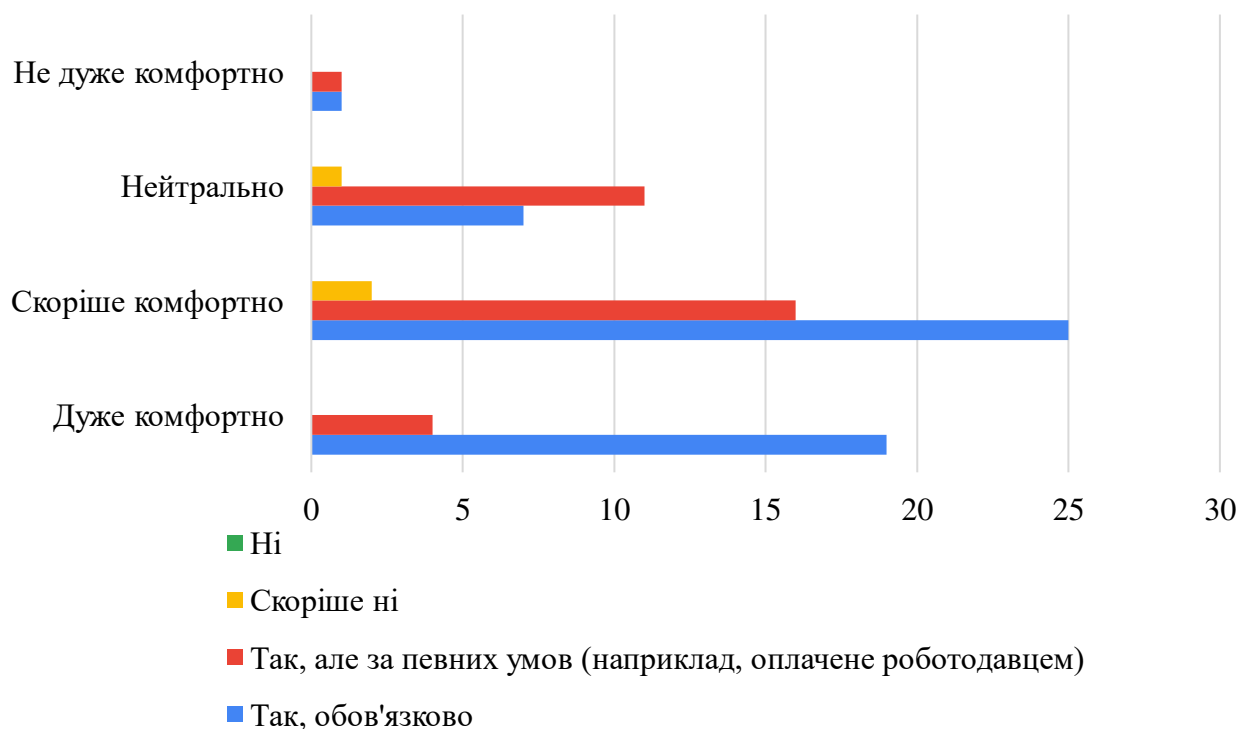


Рис. 2.18. Готовність проходити додаткове навчання для освоєння нових технологій у сфері бізнесу залежно від рівня володіння сучасними цифровими інструментами

Так 49,4 % опитаних затвердили, що працюючи з сучасними цифровими інструментами для бізнесу, відсувають себе скоріше комфортно. Дуже комфортно – 26,4 % опитаних. Що разом є свідченням достатньо високої цифрової компетентності як наслідок сучасного навчання. Цікавим є факт, що з них 66,6 % готові далі навчатися новим технологіям. Доволі нейтрально свої цифрові навички оцінили 21,8 % опитаних, а от серед них тільки 36,8 % безумовно готові вдосконалювати свої цифрові навички, в той час як 57,9 % готови навчатись новому тільки за певних умов (наприклад, якщо навчання буде оплачене роботодавцем).

Тож в цілому незалежно від рівня володіння сучасними цифровими інструментами 59,8 % респондентів готові навчатися і вдосконалюватись в технологічному плані і далі. І 36,8 % готові навчатися, але за певних умов (за

рахунок роботодавця). Взагалі не готові далі вдосконалювати цифрові навички 3,4 % опитаних.

Далі на основі узагальнення результатів опитування було зіставлено рівні важливості для опитаних навичок аналітичного мислення та роботи з великими обсягами даних, а також вміння ефективно працювати в команді в онлайн-середовищі, візуалізацію чого представлено на рис. 2.19.

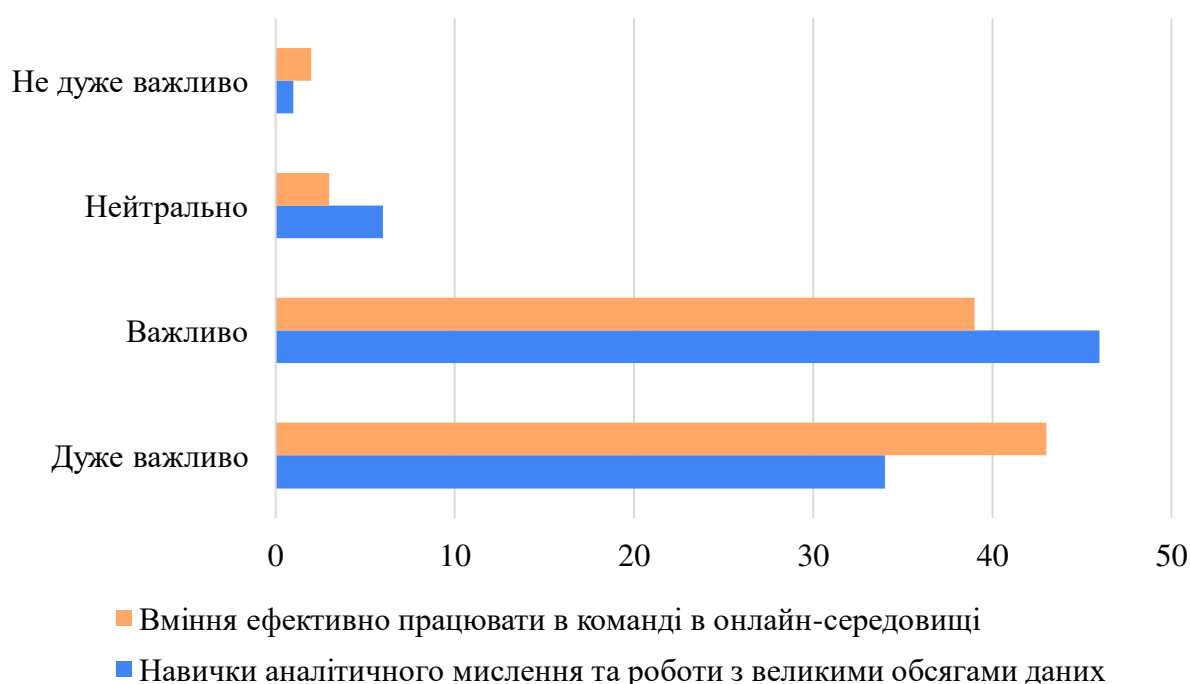


Рис. 2.19. Рівень важливості навичок аналітичного мислення і роботи з великими обсягами даних та вміння ефективно працювати в команді в онлайн-середовищі

Як видно з наведеного, обидві порівнювані компетентності виявились важливими для респондентів, але з відривом у 10,3 % переважає вміння ефективно працювати в команді в онлайн-середовищі (наприклад, використання засобів відеоконференцій, спільних документів, трекерів задач тощо). На нашу думку, забезпечення ефективності роботи в команді має певну специфіку в онлайн-умовах, тож цілком логічно, що працівники підприємств відсувають певні обмеження та виклики, досвід набувається поступово, що і актуалізує дані

навички в сучасних реаліях господарювання. На другому місці, але все ж ще в категорії важливих посідають навички аналітичного мислення та роботи з великим обсягами даних, по що свідчить 54,1 % відповідей.

Такі потреби явно вимагають поступового оновлення цифрових знань та навичок, що має враховуватись під час надання освітніх послуг в сфері бізнес-освіти.

Опитаних попросили також оцінити свою здатність швидко адаптуватися до змін у робочому процесі (нові методи роботи, гнучкі графіки тощо). Узагальнені результати наведено на рис. 2.20.

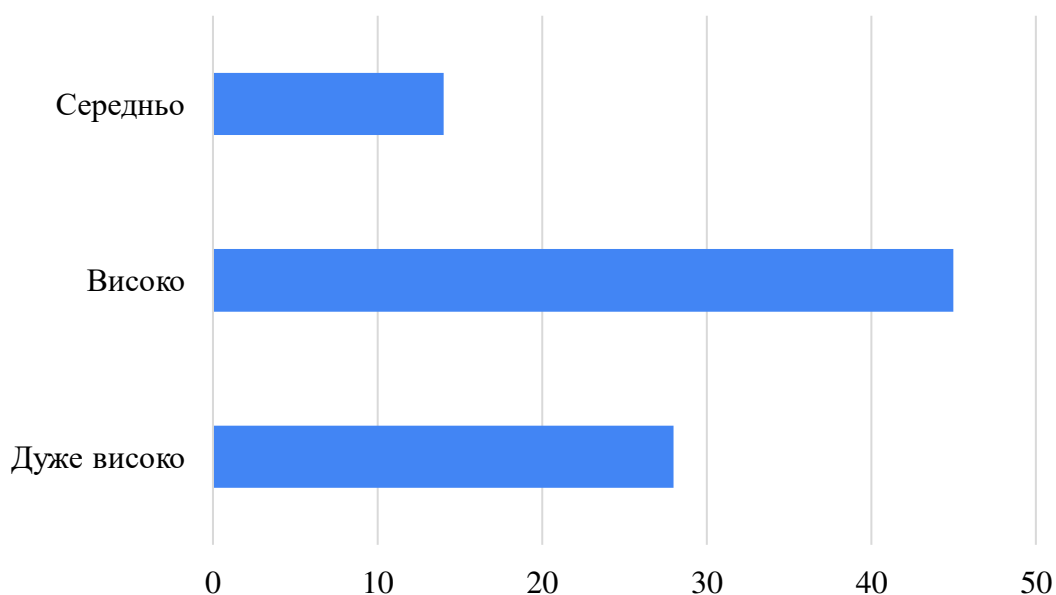


Рис. 2.20. Результати самооцінювання здатності опитаних швидко адаптуватися до змін у робочому процесі

Так 51,7 % опитаних доволі високо оцінили такі свої здатності, а ще 32,2 % описали свою здатність адаптації як дуже високу. Інші 16,1 % оцінили свої здібності на середньому рівні, і цікаво, що жоден з респондентів не поставив собі низької оцінки. В сукупності такий результат дає підстави говорити про високі адаптаційні характеристики молодих фахівців у сфері бізнесу у разі змін, що є позитивним фактом, а також, зокрема, свідченням отримання сучасної практикоорієнтованої освіти. Таку адаптивність можна підтримувати у разі

наявності сильної мотивації. Тож логічно було поцікавитись, що найбільше мотивує працівників до професійного розвитку (рис. 2.21).

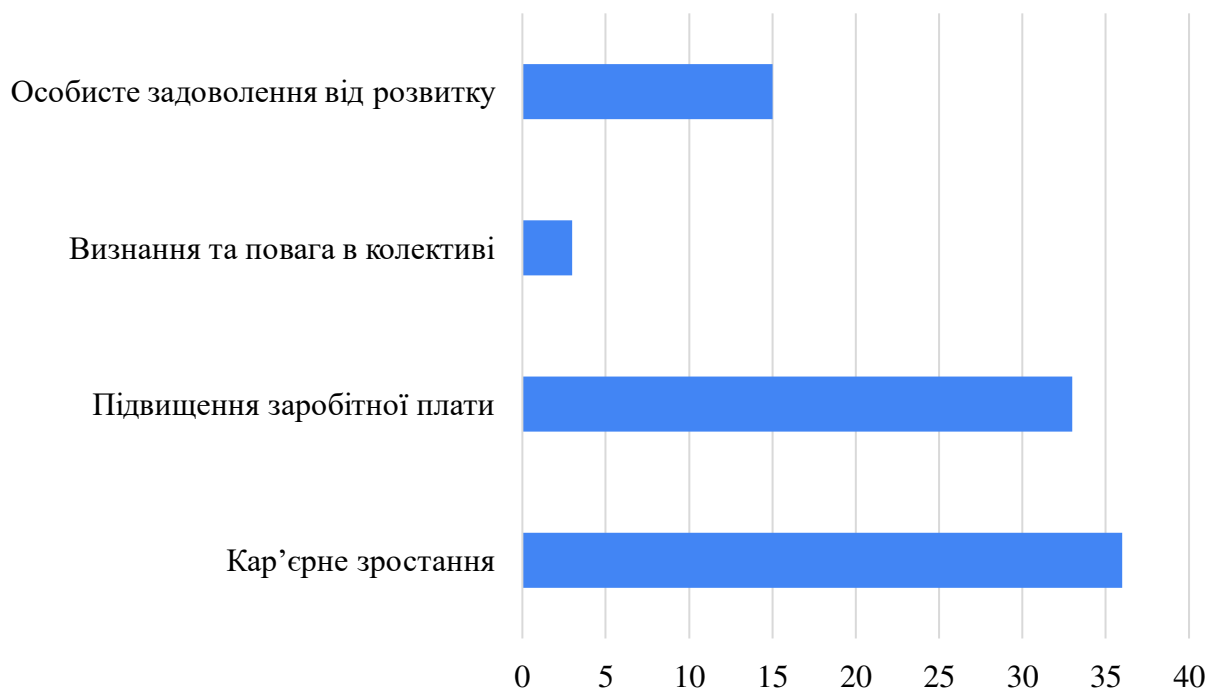


Рис. 2.21. Розподіл думок опитаних щодо мотивів до професійного розвитку

Спираючись на отримані результати, зазначимо, що 41,4 % опитаних найбільше мотивує до професійного розвитку перспектива кар'єрного зростання. На другому місці за частотою згадування опинилось підвищення заробітної плати (37,9 %). На третьому місці – особисте задоволення від розвитку (17,2 %).

Доволі цікавими виявились результати відповідей на запитання щодо важливості для респондентів постійного вдосконалення своїх професійних навичок. Особливо у зіставленні відповідей з планами на власний розвиток після здобуття освіти (рис. 2.22).

Зазначено 56,3 % опитаних, для яких вдосконалення своїх професійних навичок є важливим, що вони у більшості своїй (36,7 %) вбачають свій подальший розвиток через проходження відповідних курсів і тренінгів. Для 37,9 % опитаних процес постійного вдосконалення своїх професійних навичок є дуже

важливим, тож такі люди після навчання планують підвищувати кваліфікацію на робочому місці (42,4 %) або змінювати робоче середовище і шукати нових викликів (30,3 %). Такі результати частково підтверджують тренд на постійну освіту і підтримку релевантних запитів на освітні послуги в сфері бізнес-освіти.

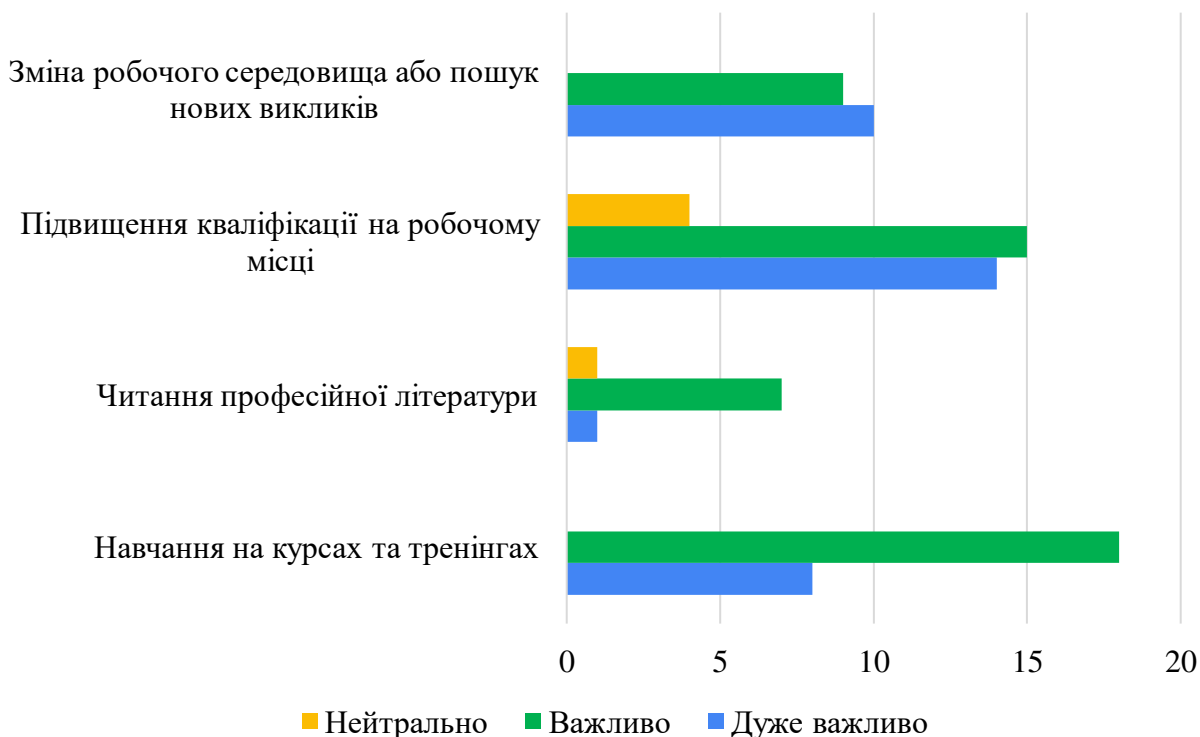


Рис. 2.22. Розподіл думок опитаних щодо мотивів до професійного розвитку

Далі респондентам було запропоновано оцінити в цілому якість спожитих послуг в сфері бізнес-освіти і спосіб їх отримання за 5-ти бальною шкалою (де 1 – незадовільно, 2 – дуже погано; 3 – погано; 4 – добре; 5 – відмінно), що візуалізовано на рис. 2.23.

Більшість з опитаних (54,1 %) відповіли, що оцінюють на відмінно і якість спожитих послуг, і спосіб їх отримання. Надали оцінку «добре» 42,2 %. Загальна кількість незадовільних оцінок 3,8 %. Тож в цілому освітні послуги в сфері бізнесу сучасними надавачами представлені на високому та доброму рівні.

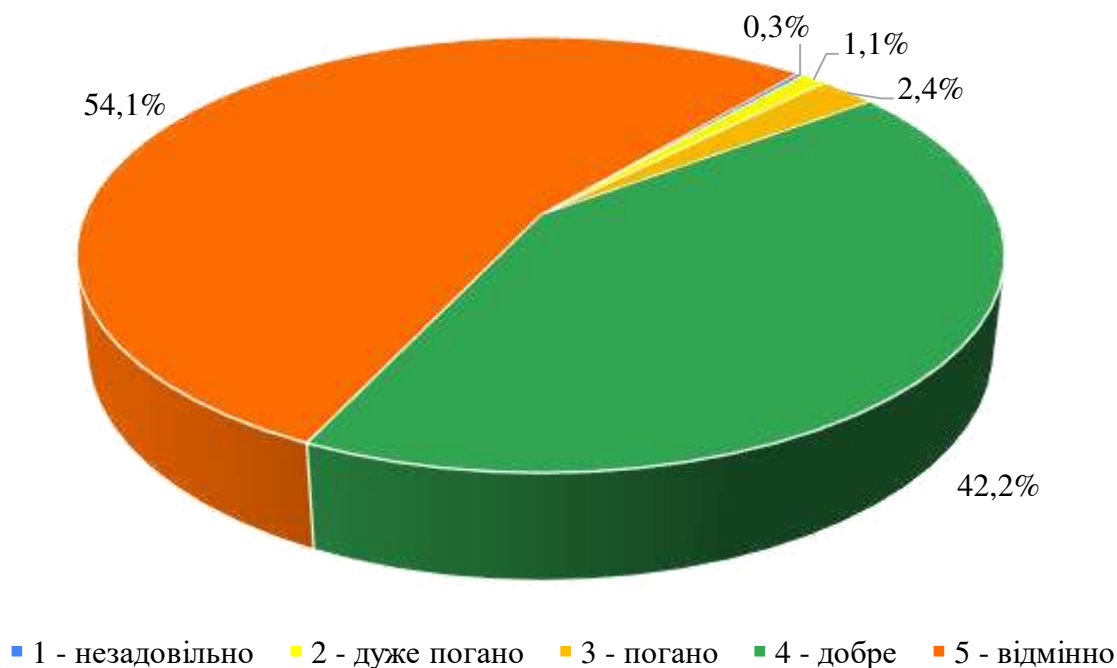


Рис. 2.23. Оцініть в цілому якість спожитих послуг в сфері бізнес-освіти і спосіб їх отримання

Оскільки в сучасних умовах бізнес часто стикається з необхідністю ухвалення рішень, пов'язаних з певним ризиком, респондентам було поставлено питання про їх готовності брати на себе відповідальність за наслідки рішень, що включають ризики, з урахуванням їх ставлення до ризику взагалі (рис. 2.24).

Отже, більшість опитаних з глибоким розуміння ставляться до ризиків у професійному середовищі, бо 37,9 % взагалі позитивно сприймають можливість ризикувати як шанс отримати вищі результати, а 36,8 % розуміють, що ризик – це невід'ємна частина бізнесу, особливо в сучасних реаліях. Не готові до ризику 3,4 %. Така виявлена готовність до ризикових рішень в сучасних умовах можна сприймати як відповідний запит на тематику на навички при отриманні бізнес-освіти, а, відповідно, ці тенденції здатні суттєво вплинути на формування бізнес-моделі освітньої послуги.

Нижче розглянуто види ризиків, з якими готові стикнутися опитані, та прийнятність їх респондентами (рис. 2.25).

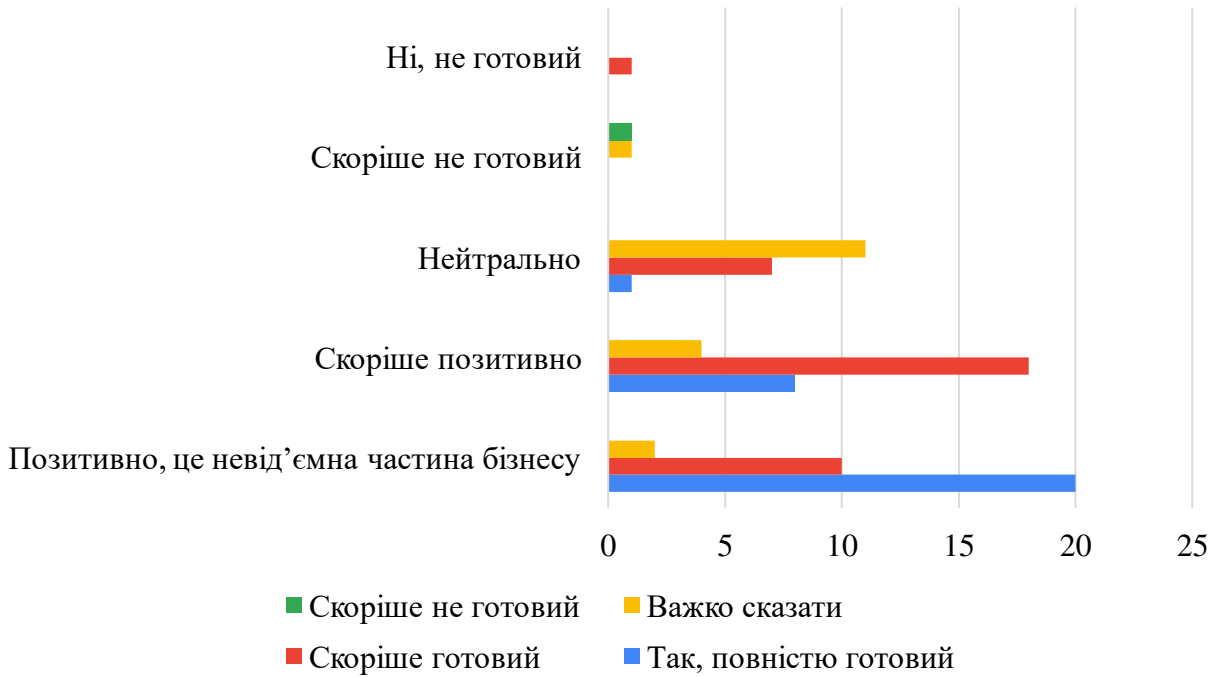


Рис. 2.24. Розподіл думок опитаних щодо готовності брати на себе відповідальність за наслідки ризикових рішень, враховуючи власне ставлення до можливості ризикувати у професійному середовищі



Рис. 2.25. Розподіл думок опитаних на запитання «Які види ризиків для вас є найбільш прийнятними?»

Згідно з результатами опитування, до трійки найприйнятніших ризиків увійшли: операційні (зміни в процесах, інновації, цифровізація) – 35,6 %, глобалізаційні (інтернаціоналізація, цифровізація, культурна інтеграція тощо) – 28,7 % та фінансові (втрати, інвестиції) – 16,1 %. Найменш готовими опитані до репутаційних ризиків, зокрема негативних відгуків, впливу на імідж, що в принципі є більш менш підконтрольне підприємству та залежить від якості його роботи.

Якщо готовність стикнутися під час роботи в сфері бізнесу з ризиками доволі висока, то слід враховувати особливості поведінки працівника в таких ризикових умовах. На рис. 2.26 представлено розподіл думок щодо способу дії в ситуації, коли підприємство має реальний ризик втрати значної частини свого доходу через зовнішні фактори (економічні, політичні, демографічні тощо).

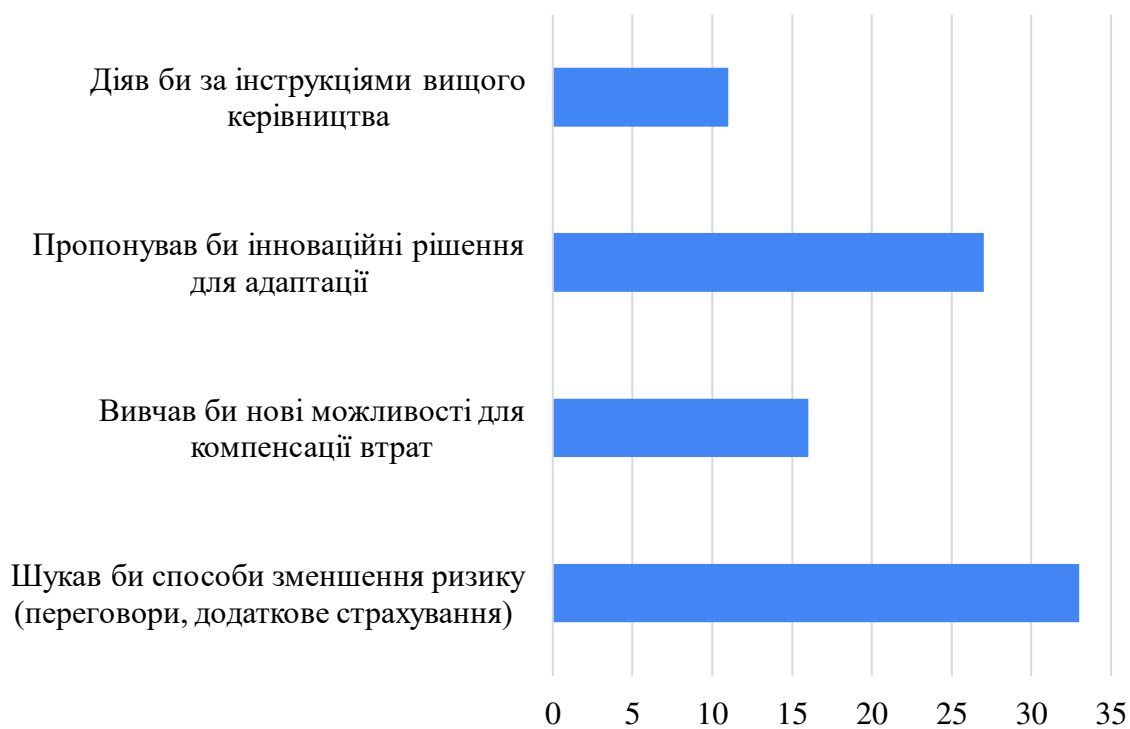


Рис. 2.26. Розподіл відповідей на запитання щодо дій в ситуації, коли підприємство має ризик втрати значної частини доходу через зовнішні фактори

За частотою згадування на першому місці опинився пошук способів зменшення ризику (переговори, додаткове страхування) – 37,9 %. На другому –

пропозиція інноваційних рішень для адаптації (31 %). Найменшу кількість балів отримав варіант дій за інструкціями керівництва (12,6 %). Тож отримані результати говорять про готовність опитаних шукати виходи зі складних ситуацій, причому нестандартно і самостійно.

Складності, які можуть виникати під час ведення бізнесу, можуть для декого стати непереборними бар'єрами, тож власну справу не кожен спроможний започаткувати, чи то з фінансових, чи то з моральних або організаційних причин. На рис. 2.27 зображено особливості розподілу відповідей опитаних щодо бажання створити власний бізнес в сучасних умовах.

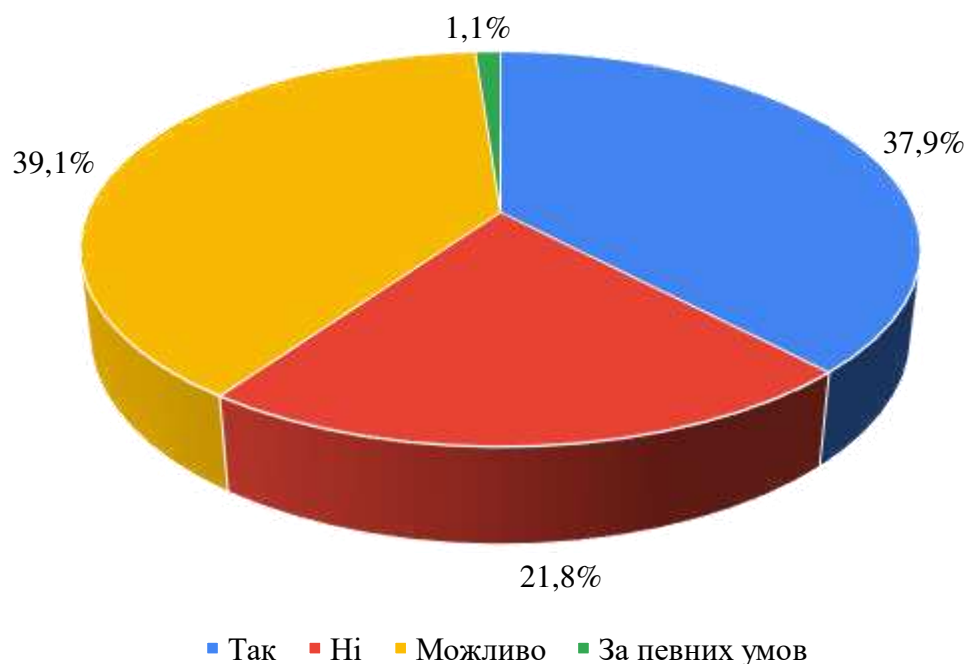


Рис. 2.27. Розподіл відповідей опитаних щодо прояву бажання створити власний бізнес

Як видно з наведеного, тільки 37,9 % безперечно бажають відкрити власний бізнес, а 39,1 % опитаних допускають таку можливість. Не мають бажання започатковувати власну справу 21,8 %. Тож, бачимо, що для 77 % респондентів важливим стає весь спектр функцій управління та навичок,

пов'язаних з їх реалізацією. Для іншим стає актуальною сукупність навичок з точки зору виконавця, який буде опановувати певну спеціалізацію в сфері бізнесу.

Тож в теоретико-методичному контексті важливим є розуміння специфіки бізнес-моделі освітніх послуг в країні здобуття освіти. Слід зазначити, що при визначенні тих традиційних бізнес-моделей освітньої послуги, які застосовуються в їх країні, допускалось декілька відповідей, отже їх кількість вказано за частотою згадування (рис. 2.28).

Отже, найбільш поширеними з традиційних бізнес-моделей освітньої послуги в країні, де проживають опитані, є звичайні школи та університети, що надають знання та навички щодо фінансової грамотності, етики бізнесу та компетентностей більш вузького профілю, залежно від обраної спеціалізації, а також центри репетиторства і спеціальні курси. Корпоративне навчання теж гарно розвинуте, про нього згадували 66,7 % опитаних. Найменш розвинутою виявилась бізнес-модель франшизи, хоча в Китаї про неї згадували 18,4 %, що вдвічі більше, ніж в Україні.

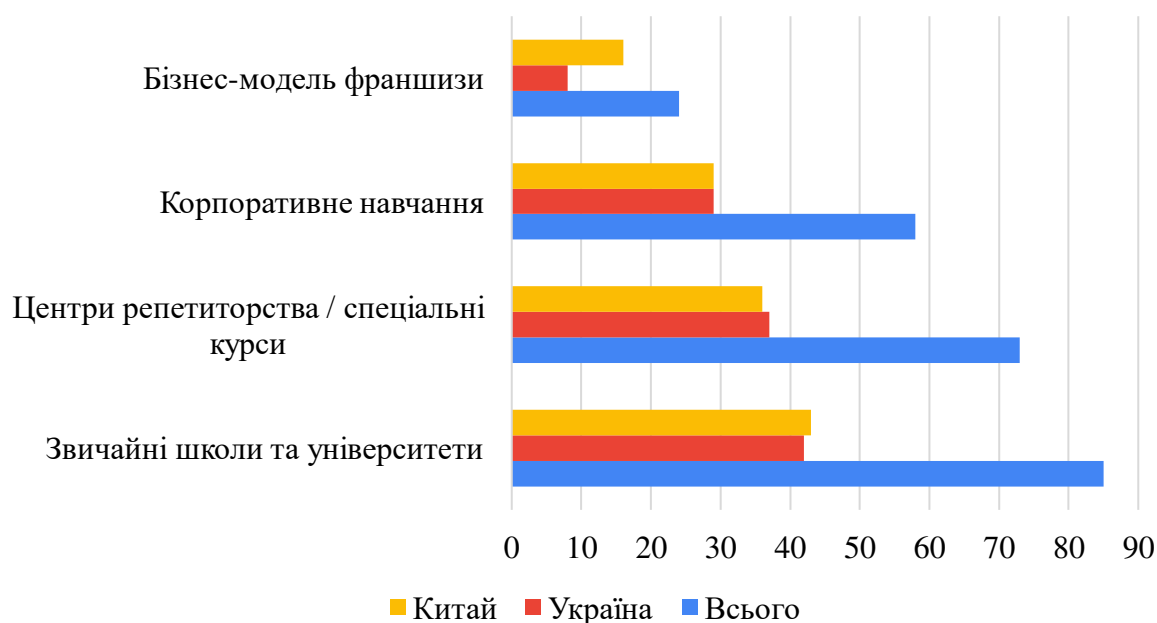


Рис. 2.28. Поширеність традиційних бізнес-моделей освітньої послуги в розрізі країн (за частотою згадування)

Аналогічне запитання було сформульовано відповідно до е-бізнес-моделей (електронних чи діджитал) освітньої послуги в країні респондентів, розподіл відповідей за яким наведено на рис. 2.29.

Тож за інформацією респондентів, в їх країні найбільш поширеними е-бізнес-моделями освітньої послуги є онлайн-програми традиційних закладів освіти, про яку повідомили 73,6 %. Інші вже йдуть з великим розривом від неї. Серед них названі: модель реклами (40,2 %), продаж навчального матеріалу (37,9 %), масові відкриті онлайн-курси (33,3%), модель донатів і грантів (31%).

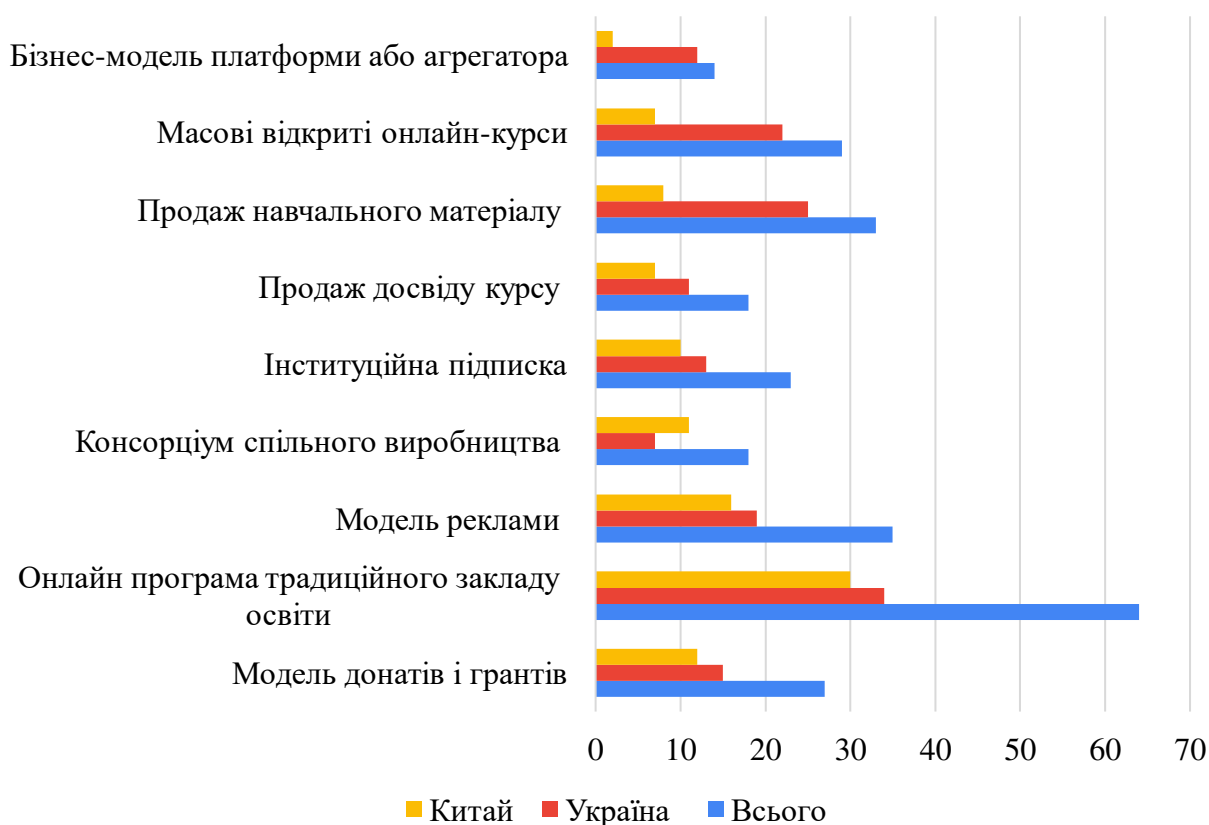


Рис. 2.29. Поширеність е-бізнес-моделей (електронних чи діджитал) освітньої послуги в країні (за частотою згадування)

Причому топ-трійка однакова для обох країн. Найменш поширеною виявилась бізнес-модель платформи або агрегатора (для Китаю та у спільному розрахунку), що передбачає створення цифрового середовища, де різні сторони

могли зустрітися і здійснювати торгівлю освітніми послугами. В той час як найменш поширеною е-бізнес-моделлю освітньої послуги в Україні названо консорціум спільного виробництва.

Слід зауважити, що в умовах застосування сучасних е-бізнес-моделей надання освітніх послуг доцільним має стати випереджальне навчання. Це означає, що знання необхідно зберігати в режимі реального часу, щоб уже завтра ефективно їх використовувати. Такий підхід дозволяє уникнути зайвих витрат на повторне освоєння матеріалів та забезпечити економічну ефективність навчального процесу. Персоналізовані онлайн-курси, адаптивні платформи та інтерактивні освітні технології сприяють розвитку індивідуальної траєкторії навчання відповідно до сфери найближчого розвитку.

Уточнювалося також, які змішані бізнес-моделі освітньої послуги застосовуються в країні наших респондентів. Розподіл відповідей за частотою згадування наведено на рис. 2.30.

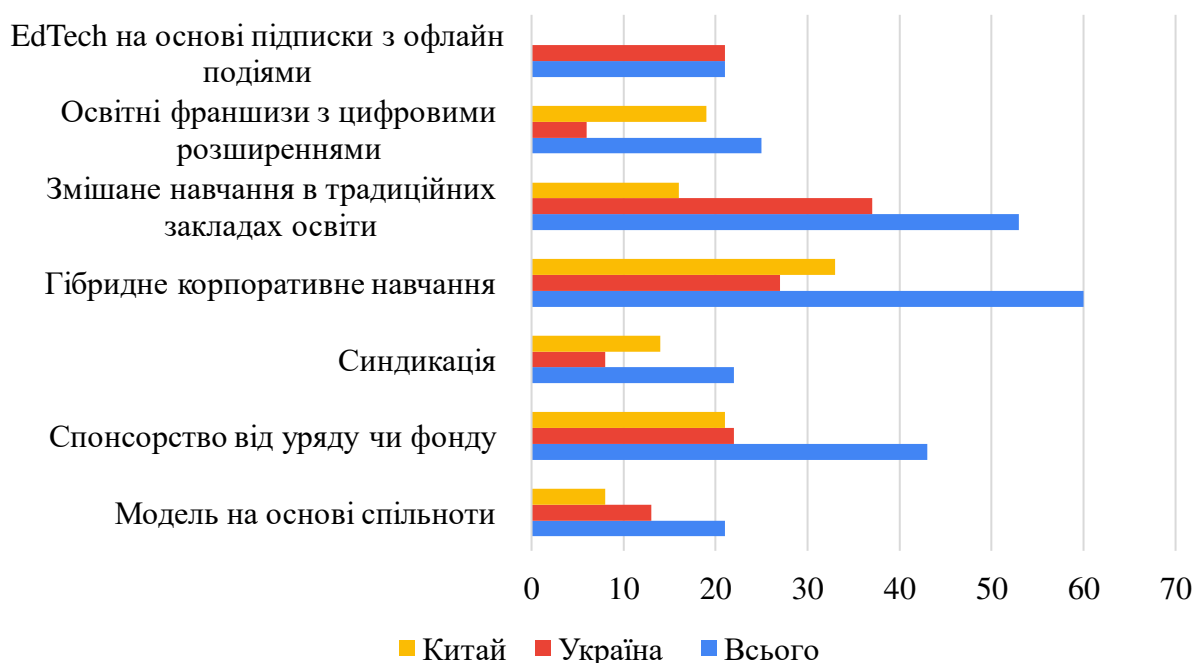


Рис. 2.30. Поширеність змішаних бізнес-моделей освітньої послуги в країні (за частотою згадування)

На першому місці за згадуваністю гібридне корпоративне навчання (68,9 %). Далі в трійку увійшли змішане навчання в традиційних закладах освіти (очні та онлайн-компоненти), а також спонсорство від уряду чи фонду, коли організація засновує та адмініструє освітню програму чи ресурсний центр із навчальними матеріалами та програмами. В розрізі країн розподіл дещо відрізняється: в Китаї на першому місці гібридне корпоративне навчання (в Україні – змішане навчання в традиційних закладах освіти); на другому місці в Китаї спонсорство від уряду чи фонду (в Україні – гібридне корпоративне навчання) і на третьому в Китаї освітні франшизи з цифровими розширеннями (в Україні – спонсорство від уряду чи фонду). Також цікаво, що в Україні EdTech на основі підписки з офлайн подіями за результатами опитування на четвертому місці, в той час як китайські здобувачі освіти взагалі не вказували таку змішану модель.

Зважаючи на мету дослідження в дисертаційній роботі, доцільним стає більш детальне дослідження факторів, що безпосередньо та опосередковано впливають на формування бізнес-моделі освітніх послуг. На рис. 2.31 відображено думку опитаних щодо основних факторів, які мають впливати взагалі на вибір споживачем освітньої послуги і її бізнес-моделі та фактично вплинули на вибір опитаних (персональні критерії вибору).

Переважає більшість опитаних (88,5 %), вважає, що на вибір споживачем освітньої послуги і її бізнес-моделі однозначно має впливати якість освіти (освітньої послуги). На другому місці – ціна освітньої послуги (52,8 %), на третьому – відгуки здобувачів освіти (48,3 %). Також до загального переліку персональних критеріїв вибору можна ще віднести бренд закладу освіти, який набрав 31 % відповідей. Всі інші критерії, хоч і мали місце в системі персональних критеріїв вибору респондентів, але не перетнули межу 30 % частоти вибору.

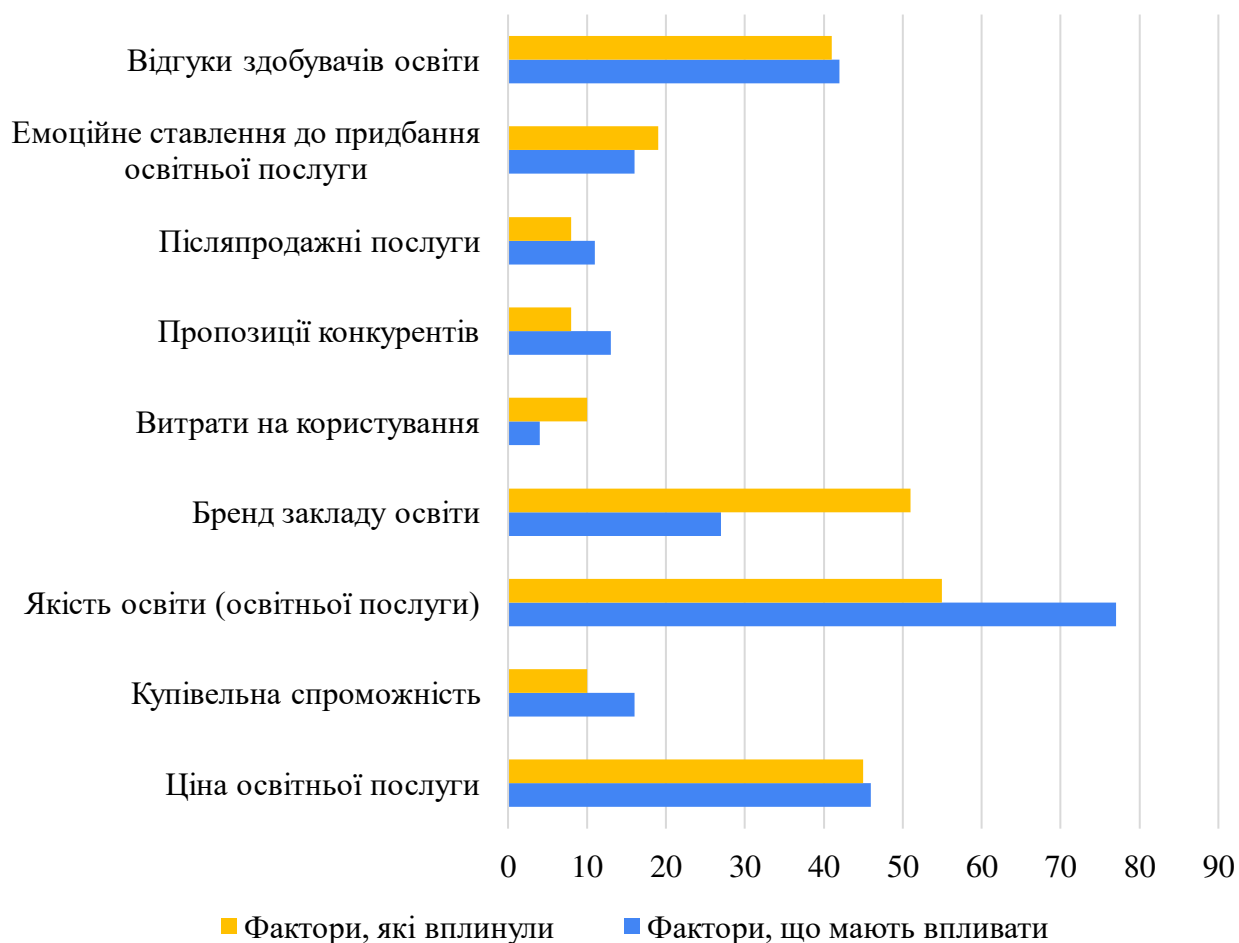


Рис. 2.31. Основні фактори, які мають впливати взагалі на вибір споживачем освітньої послуги і її бізнес-моделі та фактично вплинули (персональні критерії вибору)

Якщо ж порівняти з розподілом факторів, які фактично вплинули на вибір освітньої послуги і її бізнес-моделі (персональні критерії вибору) респондентів, то видно певні відхилення. За фактом такого великого розриву між важливістю якості освіти (освітньої послуги) і іншими факторами вже немає. Тож вибір є багатокритеріальним, що більш виражено. І на друге місце вийшов бренд закладу освіти.

Також з'ясовувались основні переваги університетської бізнес-освіти та освітніх послуг в межах онлайн-курсів в сфері бізнес-освіти (рис. 2.32).



Рис. 2.32. Основні переваги університетської бізнес-освіти та освітніх послуг в межах онлайн-курсів в сфері бізнес-освіти (за частотою згадування)

До основних переваг університетської бізнес-освіти було віднесено:

1) Репутацію (документ про освіту профільного закладу освіти може покращити кар'єрні перспективи) – 80,5 %.

2) Системність (ґрунтовні, структуровані знання з бізнесу, фінансів, управління та маркетингу, що набуваються послідовно) – 79,3 %.

3) Нетворкінг (навчання разом із професіоналами та викладачами світового рівня) – 54 %.

До переліку основних переваг освітніх послуг в межах онлайн-курсів в сфері бізнес-освіти віднесено:

1) Гнучкість (можна вчитися у власному темпі та з будь-якого місця) – 73,6 %.

2) Швидкість (можна освоїти важливі навички нетривалий термін - за кілька днів, тижнів) – 66,7 %.

3) Різноманітність (освітні курси на будь-який рівень і за різними напрямками) 57,5 %.

4) Доступ до навчальних ресурсів (бібліотеки, дослідження, кар'єрні центри) – 54 %.

Також контрастні відповіді було отримано щодо індивідуального підходу (навчання адаптується під потреби конкретної людини та темп засвоєння) та практичності (навчальні матеріали сфокусовані на вирішенні конкретних проблем), за даними критеріями оцінки переваг онлайн-курсів в сфері бізнес-освіти наближались до 40 %, в той час, як для університетської бізнес-освіти не перевищували 16 %.

Спираючись на такі дані, логічним є припущення, що як університетська бізнес-освіта, так і онлайн-курси в сфері бізнес-освіти мають свої переваги та недоліки, ефективно можуть використовуватись, але трохи с відмінними цілями та умовами, що робить їх взаємодоповнюючими.

Більш докладно про недоліки можна судити з даних розподілу думок, наведених на рис. 2.33.

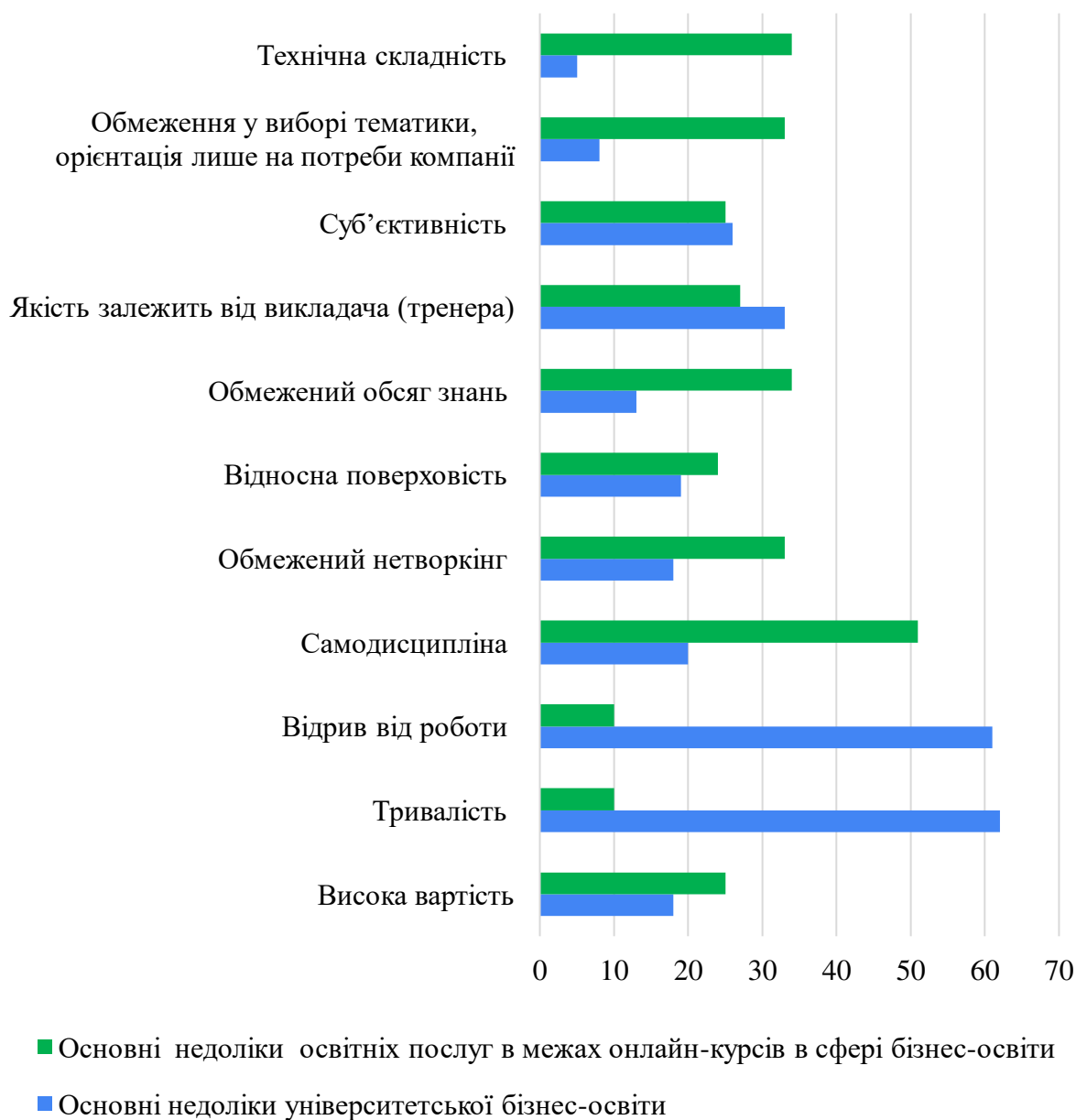


Рис. 2.33 Основні недоліки університетської бізнес-освіти та освітніх послуг в межах онлайн-курсів в сфері бізнес-освіти (за частотою згадування)

Від так до найсильніших недоліків університетської бізнес-освіти респонденти віднесли тривалість (71,3 % опитаних), відрив від роботи (70,1 %), якість залежить від викладача (37,9 %).

До більш розповсюджених недоліків освітніх послуг в межах онлайн-курсів в сфері бізнес-освіти було віднесено:

1) самодисципліну, оскільки без особистої мотивації завершити навчання буває складно (58,6 %);

2) обмежений обсяг знань, бо часто навчанням охоплюється лише вузький аспект бізнесу, та технічна складність, оскільки у людей з різними технічними навичками можуть виникати труднощі з використанням контенту курсів (по 38,1 % за кожним фактором);

3) обмежений нетворкінг та наявні обмеження у виборі тематики, орієнтація лише на потреби компанії (по 37,9 %).

На рис. 2.34 зображено результати ранжирування факторів глобалізації, які впливають на формування бізнес-моделі освітньої послуги в сучасних умовах.



Рис. 2.34. Значущість факторів глобалізації, що впливають на формування бізнес-моделі освітньої послуги

До п'ятірки факторів глобалізації з найбільшим впливом на формування бізнес-моделі освітньої послуги віднесено:

- 1) використання цифрових технологій (цифровізація), що сприяють доступу до освітніх ресурсів споживачам у будь-якому куточку світу;
- 2) застосування інформаційних технологій (діджиталізація) бізнес-моделей для надання освітніх послуг;
- 3) персоналізація в процесі формування пропозиції освітніх послуг (контент, формат надання, графік, час, тощо);
- 4) формування глобального освітнього простору з урахуванням різноманітних культурних аспектів, тобто культурна інтеграція;
- 5) інтернаціоналізація освіти (підвищення міжнародної академічної мобільності викладачів та здобувачів освіти, спільні освітніх та наукові міжнародні проєкти, зростання кількості іноземних здобувачів освіти).

Найменш значущими факторам глобалізації в сучасних умовах названі політичні (державна підтримка програм міжнародної співпраці в освіті; угоди про обмін студентами і науковими кадрами; політика відкритих кордонів для освітньої мобільності) та демографічні чинники (попит на освіту серед молоді в країнах з високим рівнем народжуваності; освітня міграція як засіб подолання демографічного спаду в розвинених країнах).

Цікавим є з'ясування, наскільки відмінними можуть бути фактори глобалізації в контексті їх впливу на формування бізнес-моделі освітньої послуги в різних країнах. На рис. 2.35 представлено порівняння думок опитаних, які отримували (отримують) освітні послуги в Україні та Китаї. Чотирнадцять факторів ранжувались за наступною логікою: від 1 до 14, де 1 – найбільш значущий, а 14 – найменш значущий).

Прокоментуємо найбільші відмінності. На думку опитаних, до трійки найбільш значущих факторів глобалізації в Китаї слід віднести: політичні чинники (ранг 1); демографічні чинники та застосування інформаційних технологій в навчанні (діджиталізація бізнес-моделей) – ранг 2; використання цифрових технологій (цифровізація) – ранг 3. І якщо інформаційно-технологічна

складова в Україні теж входить до переліку найвпливовіших факторів, то демографічні і політичні чинники, навпаки, посідають останні місця.



Рис. 2.35. Порівняння рангів значущості факторів глобалізації, що впливають на формування бізнес-моделі освітньої послуги в Україні та Китаї

Натомість в Україні до факторів з високим впливом увійшла персоналізація в процесі формування пропозиції освітніх послуг, коли на перший план висуваються якісний контент, зручний формат надання, графік, час тощо.

Тож бачимо певну спільність у факторах глобалізації щодо технологічної складової освітніх послуг, а також часткову відмінність в ранжуванні таких факторів, що обумовлено особливостями менталітету та системи державного регулювання в сфері освіти в розглянутих країнах.

Висновок до розділу 2

Таким чином, на основі узагальнення результатів проведеного опитування визначено особливості надання освітніх послуг та досвід споживання таких послуг. Було виявлено цілі здобуття бізнес-освіти та перспективи застосування отриманих навичок в професійному середовищі з урахуванням готовності до можливих змін. Здійснено порівняння поширеності різних бізнес-моделі освітньої послуги (традиційні, Е-бізнес-моделі, змішані) в Україні та Китаї. Серед традиційних та Е-бізнес-моделей топ-трійка однакова для обох країн. А от в змішаних спостерігалися суттєві відмінності. В Китаї бізнес-освіта орієнтована в основному на гібридне корпоративне навчання, спонсорство від уряду чи фонду та освітні франшизи з цифровими розширеннями. В Україні цей перелік розширено за рахунок змішаного навчання в традиційних закладах освіти та, а також EdTech на основі підписки з офлайн подіями (воркшопами чи семінарами). Про останні серед китайських здобувачів згадування взагалі відсутні.

Проаналізовано основні переваги та недоліки університетської бізнес-освіти та освітніх послуг в межах онлайн-курсів в сфері бізнес-освіти, оцінено поширеність традиційних та е-бізнес-моделей освітньої послуги. Також здійснено обґрунтування факторів впливу на формування бізнес-моделі освітньої послуги.

Запропоновано методичний підхід до оцінки значущості факторів глобалізації, що впливають на формування бізнес-моделі освітньої послуги, на основі ранжування, який базується на аналізі соціально-економічних, культурних та технологічних змін тощо.

З'ясовано особливості впливу факторів глобалізації на формування бізнес-моделі освітньої послуги в сучасних умовах на прикладі України та Китаю, що засвідчили дещо відмінну їх значущість. Причинами таких розбіжностей у сприйнятті факторів глобалізації в Україні та Китаї є:

1. Політичні та демографічні чинники. У Китаї політичні фактори відіграють ключову роль, оскільки питання освітньої системи жорстко регулюється державою. Держава обирає оптимальні тенденції розвитку освіти, контролює контент і впроваджує масштабні ініціативи. Демографічний фактор також є значущим через величезну кількість здобувачів освіти і високу конкуренцію за доступ до якісної освіти. Це пояснює високий ранг (1–2) цих факторів у Китаї. В Україні ж ці чинники мають менший вплив, розвиток ринку освіти більш лібералізований, а конкуренція між здобувачами не настільки жорстка, як у Китаї, особливо зважаючи на сучасні безпекові умови.

2. Діджиталізація та цифрові технології як спільний тренд. Обидві країни визнають значущість інформаційних технологій у навчанні. Діджиталізація освіти активно підтримується державами. Китай активно впроваджує EdTech на державному рівні, тоді як в Україні цифрові освітні платформи розвиваються в межах приватних ініціатив.

3. Персоналізація освітніх послуг значуща в Україні, що пов'язане з розвиненим ринком приватної та корпоративної освіти, де конкуренція між провайдерами змушує їх адаптувати курси під потреби здобувача освіти.

Переваги такого розподілу можна бачити у наступному:

1) для Китаю характерна суттєва державна підтримка та централізований контроль якості. Демографічний підхід готовий формувати довгострокову кадрову політику. Діджиталізація інтегрована в систему освіти на національному рівні;

2) в Україні гнучкі бізнес-моделі освітніх послуг можуть швидко адаптуватися до змін та виховують певну готовність до змін під впливом обставин та ризиків в реальному бізнес-середовищі. Персоналізація навчання робить освітні програми більш ефективними та затребуваними через зручність та доступність. Конкуренція серед освітніх платформ підвищує рівень освітніх послуг та сприяє оптимізації освітніх програм та контенту.

Але слід зазначити і деякі недоліки. В Китаї жорстке державне регулювання може обмежувати гнучкість послуг. В той час як велика конкуренція серед здобувачів бізнес-освіти створює високий психологічний тиск та призупинку розвитку освітніх послуг. У Китаї освітні бізнес-моделі залежать від державної політики та демографії, що сприяє масштабності, але може обмежувати інновації. В Україні зазначена залежність від вище визначених факторів обумовлює інші проблеми - відсутність єдиної державної стратегії може привести до нерівномірного розвитку та обмеженої доступності послуг. І гнучкість, і персоналізація часто не масштабуються на національний рівень.

Основні результати дослідження, викладені в розділі 2, відображені у наукових працях автора [151].

Список використаних джерел: 32, 37, 41, 133–158.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОСВІТНЬОЇ ПОСЛУГИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

3.1. Підхід до формування бізнес-моделі освітньої послуги

Розглядаючи особливості формування бізнес-моделей в роботах Остервальдера О. і Пін'є І., Крістенсена К., Омельченка А., Ченуша О., Волощук Ю., Канової О. та інших [50, 111, 159 – 163] розрізняють два основних підходи до формування: традиційний та інноваційний. При цьому традиційний підхід має на меті отримання максимально можливої ринкової частки, результатом чого є досягнення високого рівня прибутковості, отже, високої ринкової частки [159]. Інноваційний підхід же ґрунтується на оцінці потреб споживачів і визначенні найвищої зони прибутку та можливих напрямів діяльності, що його забезпечують [160].

Формування сучасної бізнес-моделі освітньої послуги в умовах глобалізації вимагає науково обґрунтованого методичного підходу, що поєднує стратегічні, технологічні та соціокультурні компоненти. Такий підхід повинен враховувати специфіку освітньої послуги як нематеріального, суспільно значущого та водночас ринково орієнтованого блага.

Аналіз наукових доробків Остервальдера О. і Пін'є І., Крістенсена К. і Хорна М., Найдю Р., Ву Т. [50, 111, 163] забезпечив теоретичну та емпіричну основу для розуміння трансформації бізнес-моделей в сфері освіти, зокрема в контексті глобалізаційних викликів, цифровізації та необхідності впровадження інноваційних підходів до управління освітніми послугами, а також дозволив сформулювати основні положення методичного підходу до формування бізнес-моделі освітньої послуги. Так, формування бізнес-моделі освітньої послуги базується на таких положеннях (рис. 3.1):

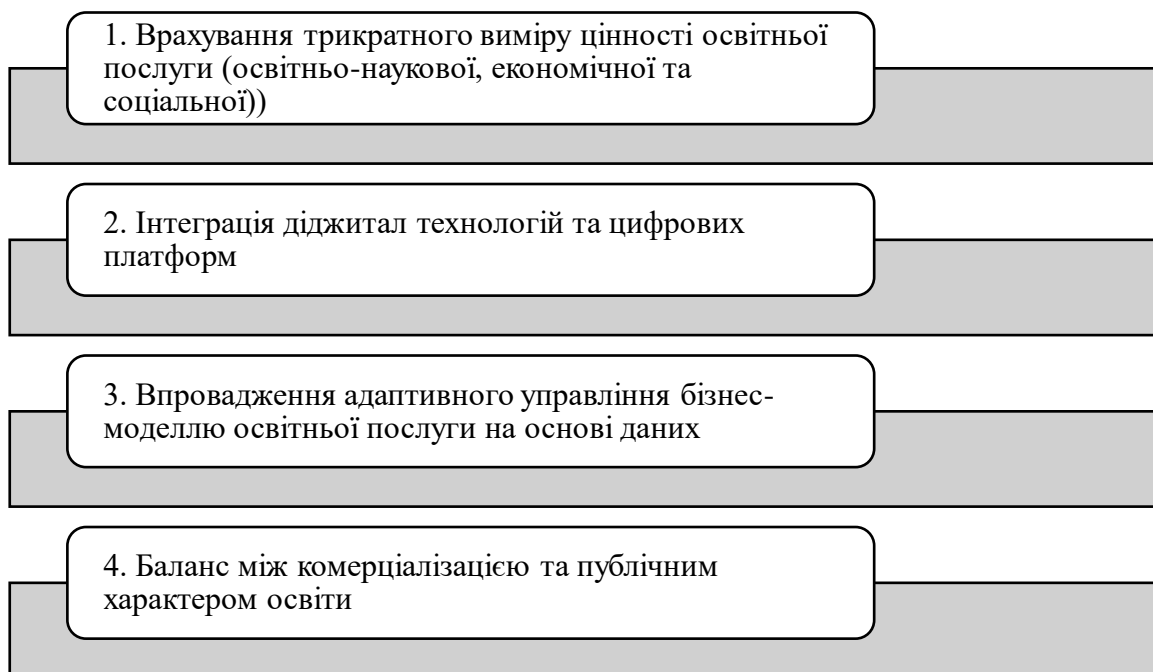


Рис. 3.1. Основні положення методичного підходу до формування бізнес-моделі освітньої послуги

Джерело: розроблено дисертантом [50, 111, 163]

1. Врахування трикратного виміру цінності освітньої послуги – академічної (освітньо-наукової), економічної (ринкової) та соціальної (суспільної). Таке розуміння узгоджується з концепціями ціннісної пропозиції в бізнес-моделі Канвас, запропонованої Остервальдером О. в Пін'є І. [50], але адаптоване до особливостей сфери освіти, де споживач і співтворець цінності часто поєднані в одній особі. Таке врахування цінності також реалізується в рамках інноваційного підходу до формування бізнес-моделі освітньої послуги.

2. Інтеграція діджитал технологій та цифрових платформ як функціонального середовища створення, доставки та зворотного зв'язку щодо надання освітньої послуги. Це не лише діджитал трансформація, а принципово нова логіка динамічної моделі, в якій освітні послуги надаються не лише через інституційну структуру (класичні заклади вищої освіти), а й через цифрову екосистему з множинними точками взаємодії. Зокрема, Крістенсен К. [111] зазначає, що саме інтеграція цифрових технологій і перехід до платформеного

мислення є умовою виживання класичних університетських структур у майбутньому.

3. Впровадження адаптивного управління бізнес-моделлю освітньої послуги на основі даних (data-driven management). Використання аналітики навчального процесу, прогнозування поведінки студентів, інструментів гейміфікації й AI-рекомендацій дозволяє не лише персоналізувати освітню послугу, а й оперативно реагувати на зміни в запитах ринку. Це відповідає тенденціям переходу до освіти, заснованій на доказах (evidence-based education) [162].

4. Баланс між комерціалізацією та публічним характером освіти, що обґрунтовується в роботі Найду Р. [163], де вказано на ризики перетворення освітньої послуги у виключно ринковий товар. Тому методичний підхід повинен враховувати не лише цінність для клієнта, а й суспільну відповідальність, що виявляється у доступності, інклюзивності та якості змісту.

Таким чином, ефективна методика формування бізнес-моделі освітньої послуги має ґрунтуватися на принципах міждисциплінарності, відкритості до технологічних інновацій, орієнтації на стейкхолдерів та здатності до саморегуляції. Такий підхід дозволяє створювати життєздатні моделі, що відповідають як викликам глобального ринку, так і соціальній місії освіти.

Для формування бізнес-моделі освітньої послуги в рамках дисертаційного дослідження будемо використовувати запропоноване в розділі 1 визначення поняття «бізнес-модель освітньої послуги». Оскільки одним з основних складових бізнес-моделі освітньої послуги відповідно до авторського бачення є ціннісно орієнтована освітню діяльність, спрямована на задоволення запитів студентів, ринку праці та суспільства, то далі доцільно розглянути погляди науковців щодо структуризації бізнес-моделей, які підкреслюють задоволення цінності, як основну компоненту.

Аналіз наукових досліджень [50–52, 55, 59, 61, 69, 164, 167–169] дозволив проаналізувати й порівняти структуру бізнес-моделі за різними компонентами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Порівняльний аналіз структури компонентів бізнес-моделі за різними
науковими підходами**

№	Автор, джерело	Ціннісна пропозиція	Сегмент клієнтів	Канали	Відносини з клієнтами	Ключові ресурси	Ключові види	Ключові партнери	Структура витрат	Джерела доходів	Архітектура створення цінності	Механізм монетизації
1	Остервальдер А., Пін'є І. [50]	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
2	Тіс Д. [51]	+									+	+
3	Зотт К., Аміт Р. [164]	+				+	+			+	+	+
4	Магретта Дж. [61]	+										+
5	Чесбро Х. [52]	+	+			+	+	+		+		+
6	Джонсон М., Крістенсен К., Кагерманн Х. [165]	+	+				+			+	+	
7	Морріс М., Шиндхютте М., Аллен Дж. [69]	+	+	+		+	+		+	+		
8	Шафер С., Сміт Х., Ліндер Дж. [166]	+	+			+	+		+	+		+
9	Гассман О., Франкенбергер К., Чик М. [167]	+	+			+	+			+	+	+
10	Чухрай А. [168]	+				+	+			+		+
11	Сливоцькі А., Моррісон Дж., Анделман Б. [59]	+	+				+			+	+	
12	Сачинська Л. [169]	+	+				+	+	+	+		+

Порівняльний аналіз представлених у джерелах [50–52, 55, 59, 61, 69, 164, 167–169] підходів вказує на відмінності як у кількості структурних елементів, так і в глибині розкриття їх змісту, що визначається методичними вказівками авторів.

Класичний підхід Остервальдера О. і Пін'є І. [50] пропонує найбільш деталізовану дев'ятикомпонентну структуру, яка включає такі ключові блоки, як пропозиція цінності, клієнтські сегменти, канали, відносини, ресурси, діяльність, партнери, структура витрат і джерела доходу. Компоненти моделі можна згрупувати за чотирма блоками [161]: 1) залучення клієнтів – охоплює сегменти клієнтів, стосунки з ними та канали комунікації, визначаючи шляхи доставки цінності; 2) ціннісна пропозиція – визначає продукт або послугу, що задовольняє потреби споживача; 3) управління інфраструктурою – включає ключові ресурси, заходи та партнерство для забезпечення ціннісної пропозиції; 4) фінансові аспекти – охоплює джерела доходу та структуру витрат. Ця структура має перевагу операційності, що зробило її популярною в практиці стратегічного управління.

Навпаки, інші моделі, зокрема модель Тіса Д. [51] та Магретта Дж. [61], є більш концептуальними та зосереджені на таких узагальнених категоріях, як механізми монетизації чи архітектура створення вартості, не переходячи на операційний рівень, що робить їх менш придатними для прикладного моделювання, але корисними для стратегування.

Зотт К., Аміт Р. [164] пропонують розглядати бізнес-модель як систему взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення цінності. Центральними елементами є зміст (що робиться), структура (як дії взаємодіють) і управління (хто це робить).

Чесбро Х. [52] розширює класичне уявлення про бізнес-модель, акцентуючи увагу на відкритості інновацій, партнерствах і гнучкості джерел цінності. Він наголошує на ланцюжку створення цінностей, яка включає клієнтів, постачальників і зацікавлених сторін. Модель Чесбро Х. об'єднує конкурентну стратегію, наголошуючи на взаємозв'язку технології та бізнес-стратегії у створенні вартості. Зосереджуючись на мережі цінностей і стратегічних аспектах, підхід Чесбро Х. забезпечує ширший погляд на використання інновацій для досягнення конкурентної переваги та економічного зростання [161].

Модель, запропонована Джонсоном М., Крістенсенем К., Кагерманном Х. [165], висвітлює компоненти, які забезпечують послідовну логіку для створення вартості: споживчі сегменти, ресурсна база, формула прибутковості тощо. Її основними компонентами є: 1) пропозиція цінності – визначає пропозицію, яка задовольняє потреби клієнтів; 2) формула прибутку – охоплює модель доходу, структуру витрат і цільовий прибуток; 3) ключові ресурси – включають партнерства, які підтримують операційну та фінансову діяльність; 4) ключові процеси – забезпечують узгодженість із ціннісною пропозицією та фінансовими цілями. На думку Канової О. [161], модель Джонсона М. відрізняється детальним аналізом операційних і фінансових аспектів, що сприяє глибшому розумінню функціонування бізнесу. Підходить для моделювання нових ініціатив, стартапів та онлайн продуктів.

Запропонована Моррісом М., Шиндхютте М., Алленом Дж. [69] структура зосереджена на підприємницьких бізнес-моделях і включає шість компонентів, включаючи: цільовий ринок, стратегічну позицію, економіку підрозділу, внутрішні фактори. Морріс М. наголошує на внутрішній та зовнішній узгодженості елементів для успішної бізнес-моделі. Цей підхід підкреслює взаємозв'язок між елементами та вплив власних рішень підприємця на функціональність і ефективність бізнес-моделі [161].

Шафер С., Сміт Х., Ліндер Дж. [166] визначають бізнес-модель як логіку створення та надання вартості та поділяють її на стратегічну структуру, операційну модель, економіку тощо. Цей підхід добре підходить для складних організацій із багаторівневою структурою обслуговування.

Чухрай А. [168] запропонувала модель, адаптовану до українського економічного контексту, яка підкреслює роль організаційної структури, державної підтримки та ефективності в трансформації ЗВО.

Сливоцькі А. та інші [59] керуються концепцією стратегічного позиціонування, де головну роль відіграє реконфігурація ланцюжків вартості.

Сачинська Л. [169] висвітлює особливості формування бізнес-моделі з урахуванням соціального ефекту, який створюється, зокрема, через культурні, демографічні та державні інституційні фактори.

Особливої уваги заслуговує модель Гассмана О., Франкенбергера К. і Чика М. [167], які пропонують спрощену, але концептуально збалансовану структуру «Хто–Що–Як–Чому», яка дозволяє сформувати бізнес-модель як логічну систему взаємозалежностей між клієнтом, цінністю, інфраструктурою та потоком доходу. Саме це є актуальним у сфері освітніх послуг, оскільки забезпечує адаптивність до трансформацій глобального середовища та дозволяє інтегрувати в модель нематеріальні елементи (наприклад, соціальний вплив, культурна мобільність).

Для сфери освіти, де бізнес-модель має поєднувати економічний, соціальний і культурний виміри, поєднання структурної чіткості з можливістю стратегічної адаптації видається найбільш продуктивним.

Застосування моделі бізнес-моделі Гассмана О., Франкенбергера К. і Чика М. [167] для формування бізнес-моделі освітніх послуг є доречним і стратегічно виправданим в сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції на ринку освіти. Ця модель, відома як Business Model Navigator, базується на чотирьох ключових питаннях: хто (хто є клієнтом), що (що пропонується), як (як організовується створена вартість) і чому (як створюється прибуток або соціальний ефект). На відміну від більш детальних структур, таких як Business Model Canvas, підхід Гассмана О. є узагальненим, концептуально узгодженим, що дозволяє ефективно адаптувати його до сфери освіти з її численними нефінансовими цілями.

Перевагою моделі є гнучкість структури, що дозволяє відобразити як економічні, так і соціальні аспекти діяльності закладу освіти. Наприклад, компоненти «Хто» та «Що» дозволяють чітко визначити та сегментувати цільову аудиторію (здобувачі, роботодавці, партнери) і пропонують їй відповідну цінність – від академічної освіти до сертифікованих онлайн-курсів. У свою чергу, блок «Як» дозволяє інтегрувати ключові бізнес-процеси освітньої діяльності –

від розробки програм та організації навчання до підтримки цифрових сервісів, що стає особливо важливим в умовах цифровізації [110, 112].

Слід відмітити, що Business Model Navigator ефективно відповідає на виклики глобального освітнього середовища, зокрема – на необхідність швидкої трансформації освітніх послуг під впливом технологій, демографічних зрушень і зміни професійних структур. Як зазначають Гассмана О., Франкенбергера К. і Чика М. [167], їхній підхід дозволяє «не просто описати, але й переосмислити логіку створення вартості», що особливо важливо для ЗВО й інших надавачів освітніх послуг, які прагнуть не лише функціонувати, але й трансформуватися відповідно до глобального сьогодення [105].

Все вищезазначене дозволило адаптувати структуру бізнес-моделі Гассмана О. для визначення структури бізнес-моделі освітньої послуги. Запропонована структура бізнес-моделі освітньої послуги наведена на рис. 3.2.

Запропонована структура бізнес-моделі освітньої послуги побудована на основі концепції Business Model Navigator, враховує специфіку сфери освіти, основні й допоміжних бізнес-процеси та вплив основних факторів глобалізації (цифровізація, діджиталізація, персоналізація та інтернаціоналізація).

Розглянемо компоненти запропонованої бізнес-моделі ОП детальніше.

1. Споживачі освітньої послуги (Хто?).

Даний компонент відповідає на питання «Хто є замовником освітньої послуги?».

ЗВО як освітній провайдер орієнтується на декілька груп споживачів:
студенти (бакалаври та магістри), які шукають формальну вищу освіту;
здобувачі, що навчаються протягом усього життя, які перекваліфіковуються;

іноземні студенти, які орієнтуються на гнучкі цифрові формати;

корпоративні партнери, які замовляють освітні послуги для своїх співробітників.

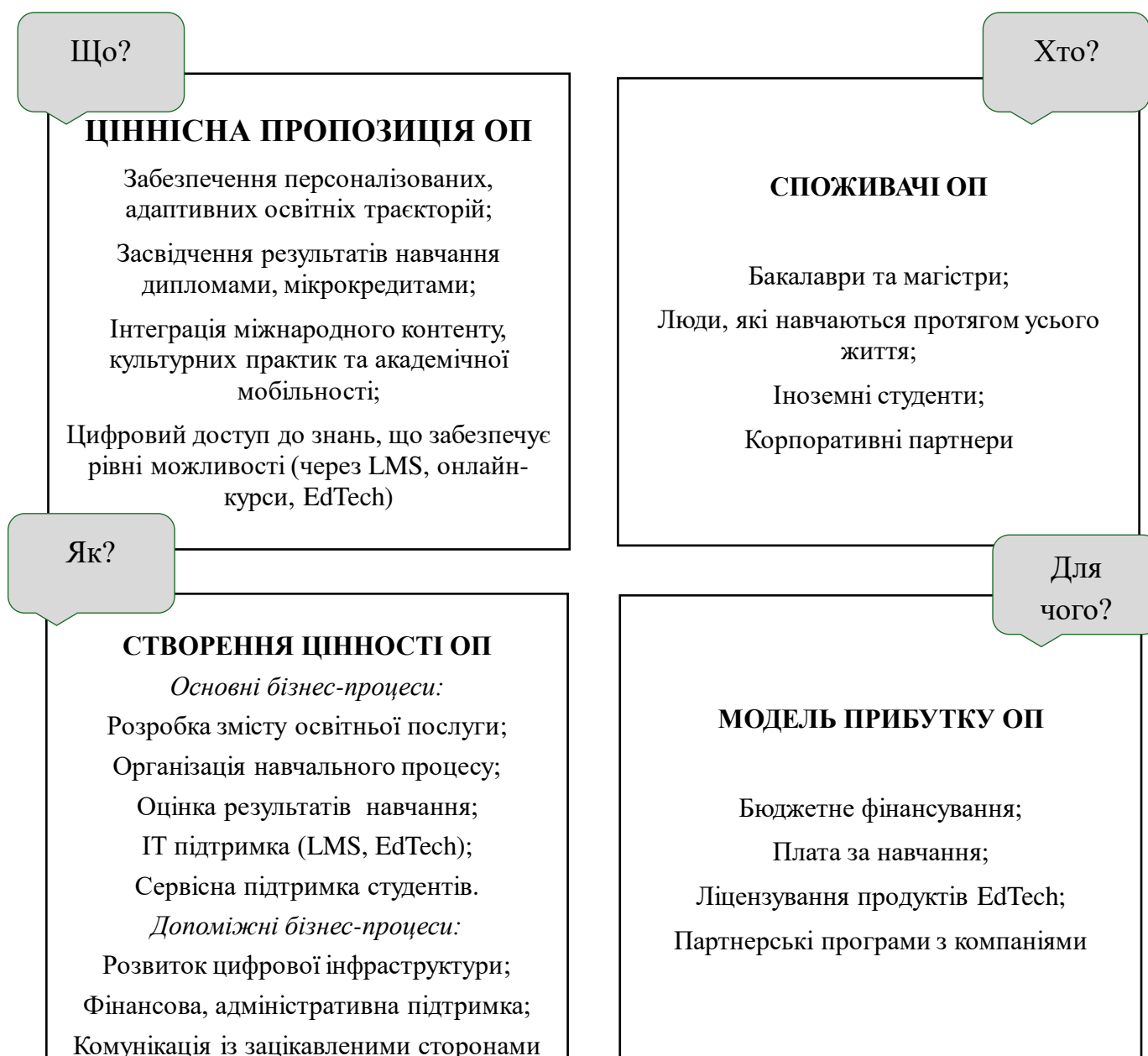


Рис. 3.2. Структура бізнес-моделі освітніх послуг

Джерело: запропоновано дисертантом

2. Ціннісна пропозиція освітньої послуги (Що?)

Даний компонент відповідає на питання «Яка цінність створюється? Яку проблему вирішує освітня послуга для споживача?».

Цей компонент бізнес-моделі відображає сутність та унікальність освітньої вигоди, яку ЗВО пропонує своїм цільовим споживачам — студентам, фахівцям, роботодавцям та суспільству в цілому. У цьому контексті цінність не

обмежується передачею знань, а втілюється у формуванні професійних компетенцій, розвитку критичного мислення, адаптивності до змін, а також у забезпеченні кар'єрного зростання та соціальної інтеграції випускника в глобалізоване середовище.

Ціннісна пропозиція освітньої послуги характеризується її нематеріальним, довгостроковим і трансформаційним характером. Він формується в результаті поєднання якісного освітнього контенту, ефективних методів навчання, адаптивних освітніх траєкторій, можливостей міжнародної мобільності, цифрових засобів навчання та підтримки студентів. У цифрову епоху також цінними є доступність освіти будь-де та будь-коли (через онлайн-платформи, змішані формати), персоналізація процесу навчання, впровадження мікрокредитів, а також залучення практично-орієнтованих рішень (наприклад, дуальне навчання чи сервіси EdTech).

Таким чином, ціннісна пропозиція освітньої послуги – це конкурентна перевага ЗВО, яка відображає його здатність не лише передавати знання, а й сприяти життєвому, професійному та соціальному успіху своїх здобувачів, реагуючи при цьому на динамічні вимоги ринку праці, суспільства та цифрової культури. Вона має бути чітко сформульованою, диференційованою та адаптованою до змін глобального освітнього середовища.

3. Створення цінності освітньої послуги (Як?)

Даний компонент відповідає на питання «Як реалізується освітня цінність?»

Компонент «Створення цінності ОП» бізнес-моделі освітніх послуг є центральним елементом, який відображає зміст, спосіб і результати перетворення ресурсів ЗВО в корисність для цільових споживачів – студентів, роботодавців, суспільства. На відміну від комерційних сфер, де цінність здебільшого визначається функціональною вигодою чи прибутком, у сфері освіти вона є багатовимірною та включає знання, компетенції, соціальний капітал, кар'єрні можливості, культурну мобільність.

Інтеграція бізнес-процесів у створення цінності ОП дозволяє розглядати цей компонент не як абстрактне благо, а як результат взаємодії низки узгоджених дій та функцій, які реалізуються в межах освітньої організації. Основні бізнес-процеси безпосередньо формують ядро ціннісної пропозиції, тобто освітній продукт, адаптований до потреб споживача. Водночас допоміжні процеси не лише забезпечують ефективність основних функцій, а й розширюють цінність освітньої послуги.

Так, основні бізнес-процеси включають:

- розробка змісту освітньої послуги;
- організація навчального процесу (різний формат освіти – денна, дистанційна, змішана; вид бізнес-моделі);
- оцінка результатів навчання;
- ІТ підтримка (LMS, EdTech);
- сервісна підтримка студентів (психологічна, академічна, кар'єрна).

Допоміжні бізнес-процеси:

- розвиток цифрової інфраструктури;
- фінансова, адміністративна підтримка;
- комунікація зі стейкхолдерами: студентами, викладачами, роботодавцями, владою.

Таким чином, «створення цінності ОП» реалізується як системна взаємодія стратегічних, операційних і сервісних процесів, що дозволяє трансформувати процес надання освітньої послуги у соціально та економічно значущі результати. З точки зору процесного підходу, кожен процес не виконує ізольовану функцію, а відіграє певну роль у загальній архітектурі формування цінності освітньої послуги, яка має бути відчутною, вимірною та актуальною для цільової аудиторії, а саме, для здобувача освіти в глобалізованому цифровому суспільстві.

4. Модель прибутку освітньої послуги (Чому?).

Даний компонент відповідає на питання «Чому модель життєздатна? Які механізми монетизації?».

Цей компонент бізнес-моделі ОП відображає механізм формування, розподілу та сталості фінансових потоків, які забезпечують економічну життєздатність закладу освіти при збереженні якості та доступності освітньої послуги. На відміну від традиційного бізнесу, у сфері освіти прибутковість не завжди визначається прямим прибутком у комерційному сенсі; він часто має багатоканальний, змішаний характер – поєднує державне фінансування, плату за навчання, гранти, інвестиції в інфраструктуру, доходи від супутніх послуг тощо.

У сучасному контексті цифрової трансформації та глобалізації, модель прибутку також має враховувати нові діджитал канали монетизації: платформи онлайн-курсів, партнерські програми EdTech, ліцензування контенту, моделі Freemium.

Отже, модель прибутку освітньої послуги забезпечує баланс між соціальною місією закладу освіти та його фінансовою стабільністю, що дозволяє ефективно реалізувати ціннісну пропозицію для різних зацікавлених груп.

В структуру запропонованої бізнес-моделі освітньої послуги інтегровані фактори глобалізації, що є критично важливою умовою для адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності бізнес-моделі в умовах динамічних змін світового освітнього середовища.

У складовій «споживачі ОП» глобалізація розширює межі цільової аудиторії, адже в умовах глобалізації надання освітніх послуг не обмежено локально – з'являються іноземні студенти, транснаціональні партнери, корпоративні клієнти, які замовляють освітні послуги для навчання персоналу за гнучкими програмами. Це, в свою чергу, змінює логіку формування каналів продажів і комунікацій, які все частіше реалізуються через платформи EdTech, онлайн. Фактори діджиталізації та цифровізації, як найпотужніші прояви глобалізації, пронизують інфраструктурні складові бізнес-моделі: від методів надання освітніх послуг (онлайн, змішаних форматів) до автоматизованих систем управління контентом, CRM-рішень для взаємодії зі студентами та використання аналітики для прийняття управлінських рішень.

Глобалізація створює нові можливості для диверсифікації доходів: програми ліцензування для іноземних партнерів, комерціалізація контенту або створення корпоративних курсів.

Таким чином, фактори глобалізації не просто інтегруються в бізнес-модель ОП як зовнішні параметри, а змінюють логіку кожного з її компонентів, вимагаючи системного перегляду підходів до створення, доставки та капіталізації освітньої цінності.

Слід зазначити, що запропонована структура бізнес-моделі ОП забезпечує стратегічну цілісність, інституційну гнучкість і здатність відображати як академічні, так і ринкові реалії. Бізнес-модель є концептуально адаптивною, об'єднує цінності та цифрові інновації, а також дозволяє сформулювати освітню послугу як цілісну систему взаємодії між зацікавленими сторонами, процесами та цінністю.

Запропонована бізнес-модель ОП адаптована до умов глобалізації та цифрової трансформації, дозволяє гнучко інтегрувати основні та допоміжні бізнес-процеси, зберігаючи при цьому фокус на споживачеві як центрі освітньої цінності. Її можна використовувати як основу для побудови стратегічних рішень у ЗВО, які прагнуть конкурувати в умовах глобалізації.

3.2. Управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги на засадах процесного підходу

Сучасні глобалізаційні процеси значно впливають на трансформацію освітнього простору, зокрема – на зміну логіки формування та управління бізнес-моделями освітніх послуг. Управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги вимагає систематичної, орієнтованої на процес методології, яка розглядає організаційну діяльність не як ізольовані функції, а як взаємозалежні та цілеспрямовані процеси. Це узгоджується з принципами процесного

управління, яке надає пріоритет прозорості, безперервній оптимізації та створенню цінності для зацікавлених сторін. Оскільки, як правило, «продукт» освітньої послуги є нематеріальним (знання, навички), ефективне управління процесом формування бізнес-моделі ОП забезпечує узгодження між стратегічними цілями та оперативними діями.

На ефективності застосування процесного підходу для моделювання бізнес-процесів закладів освіти, тобто процесів надання освітніх послуг, акцентують такі науковці, як Шліхта Г., Анненкова І., Филюк Г., Шаульська Л., Тарасенко Л., Станкевич І. В., Думас М. [170–176]. Дослідження доробків зазначених науковців дає змогу підтвердити дієвість гіпотези дисертанта щодо застосування процесного підходу до управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги.

Як стверджують автори в роботі [174], саме процесний підхід змінює логіку організації та механізм управління нею. Таким чином, застосування процесного підходу до управління переводить акцент з управління окремими структурними елементами на управління наскрізними бізнес-процесами, які управляють діяльністю структурних елементів і пронизують організаційну структуру по горизонталі [170]. Так, основним предметом управління стає система бізнес-процесів закладу освіти в процесі надання освітніх послуг. У зв'язку з цим виникає необхідність виділення бізнес-процесів в рамках формування бізнес-моделі освітньої послуги для реалізації процесного підходу.

Прискорення темпів глобалізації та трансформаційна сила діджиталізації значно змінили перспективні напрямки розвитку освітніх послуг особливо в сфері вищої освіти. У відповідь на це формування бізнес-моделей освітніх послуг тепер має бути не лише орієнтованим на процес, але й за своєю суттю адаптованим до факторів глобалізації, основними з яких в рамках дисертаційного дослідження були визначені цифровізація, діджиталізація та персоналізація.

На думку Маргінсона С. [106], глобалізація в сфері освіти зумовлена мобільністю, маркетинговою та технологічними інноваціями, які вимагають застосування нових моделей надання освітніх послуг. Велеціанос Г. і

Хоулден С. [117] стверджують, що діджиталізація й цифровізація у вищій освіті є не просто інструментами, а й виступають структурною силою, яка змінює процес надання освітніх послуг, управління та стратегію закладу освіти. Цифровізація і діджиталізація також були визначені дисертантом в попередньому розділі роботи основними факторами глобалізації, що впливають на формування бізнес-моделі освітньої послуги.

На релевантності застосування процесного підходу в сфері освіти наголошують Давенпорт Т. і Думас М. [175, 176], стверджуючи, що управління бізнес-процесами забезпечує структуроване надання освітніх послуг, а саме, акцентуючи, яким чином «входи» у вигляді ресурсів, інфраструктури, технологій перетворюються на «виходи» у вигляді компетенцій, задоволеності, працевлаштування, тощо.

Зенченко Т. наголошує на перевагах і перспективах застосування процесного підходу в освіті. Якість освітньої послуги, на думку авторки, зумовлюється якістю кожного окремого бізнес-процесу і коректністю взаємозв'язків між різними бізнес-процесами, системами, підрозділами та учасниками [177].

Як зазначається в роботі [176], процесний підхід пропонує гнучку основу для адаптації освітніх бізнес-моделей до цифрових і глобальних викликів, зосереджуючись на створенні цінності через взаємопов'язані, повторювані та вимірні дії.

До переваг використання процесного підходу, на думку Анненкової І. [171], належать:

- забезпечення стратегічної спрямованості діяльності;
- забезпечення прозорості перебігу процесів;
- підвищення якості управління через проектування та координацію процесів;
- орієнтація діяльності на потреби та інтереси споживачів;
- визначення ролі кожного працівника в загальних процесах організації;

на відміну від функціонального підходу, перехід до процесного підходу дозволяє усунути відособленість підрозділів і керівників;

процесний підхід зосереджує увагу керівництва на взаємодії підрозділів, що дає змогу виключити сфери діяльності, які виходять за межі впливу системи управління якістю;

перехід до процесного підходу дозволяє розглядати діяльність організації у системі управління якістю не в статиці, а в динаміці, коли діяльність у системі має постійно вдосконалюватись на основі відповідних вимірювань та аналізу;

порівняно з функціональним підходом процесний підхід характеризується більшою можливістю вдосконалення управління, що надзвичайно важливо в умовах зростаючої конкуренції.

Куцінська-Ландвойтович А. у своїй роботі [178] стверджує, що ідентифікація бізнес-процесів у вищому навчальному закладі є дуже доцільною і дозволяє створювати карти процесів із визначенням зв'язків між ними, аналізувати хід процесів для визначення місця та ролі в досягненні основних цілей ЗВО, встановлювати перелік необхідних процедур, розробляти інструкції та форми, а також якісно будувати модель управління ЗВО.

Таким чином, процесний підхід дозволяє структурувати та оптимізувати взаємозв'язані освітні, адміністративні й технологічні процеси з урахуванням ключових факторів глобалізації.

Як зазначають Мінс Б. і Думас М. [162, 176], процесний підхід дуже гарно інтегрується з діджиталізацією і цифровізацією. Поширення цифрових технологій вимагає гнучкості в побудові бізнес-моделей, здатних швидко інтегрувати інструменти онлайн-навчання, штучного інтелекту та аналітики даних. Застосування процесного підходу дає змогу чітко ідентифікувати, цифровізувати та управляти ключовими ланками створення освітньої цінності

Персоналізація освітніх послуг також потребує адаптивної моделі управління, яка ґрунтується на формуванні пропозиції освітніх послуг з врахуванням потреб і запитів конкретного споживача, тобто здобувача освіти. Процесний підхід дозволяє реалізувати персоналізовану логіку формування

освітніх послуг шляхом створення індивідуальних освітніх траєкторій і сервісних сценаріїв [179].

Інтернаціоналізація освіти, що реалізується через зростання міжнародної академічної мобільності, розвиток транскордонного навчання (cross-border e-learning) потребують інтеграції глобальних стандартів у внутрішні освітні процеси. Альтбах П., Найт Дж. [105] акцентують, що процесне управління в сфері освіти дозволяє запроваджувати міжнародні практики в локальні бізнес-процеси надання освітніх послуг без втрати цілісності управління.

Процесний підхід сприяє уніфікації сервісних процедур з урахуванням культурної диференціації, завдяки чому можливо уникнути конфліктів цінностей і підвищити задоволеність здобувачів освіти [106].

Узагальнення вищезазначених положень щодо імплементації процесного підходу та його інтеграцію з факторами глобалізації дозволяє розробити методичний підхід до управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги (рис. 3.3).

Запропонована методологія управління формуванням бізнес-моделі освітніх послуг на основі процесного підходу структурована як динамічна, ітераційна система, яка поєднує стратегічне бачення, проектування процесів, бізнес-моделювання, управління та безперервне вдосконалення в єдиній узгодженій структурі. Він наголошує на необхідності розробки бізнес-моделі, яка є не тільки структурно надійною, але й оперативно надійною та стратегічно адаптованою до умов глобалізації.

Розглянемо детальніше запропонований методичний підхід.

Запропонований методичний підхід щодо управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги складається з чотирьох взаємопов'язаних етапів і передбачає зворотній зв'язок між етапами.

На першому етапі відбувається постановка цілей і визначення стратегії надання освітньої послуги на основні попередньо проведеного стратегічного та маркетингового аналізів, що дає змогу визначити вимоги споживачів і пропозиції

конкурентів, внутрішні, зовнішні фактори (в тому числі фактори глобалізації) й сформулювати цілі надання освітньої послуги.

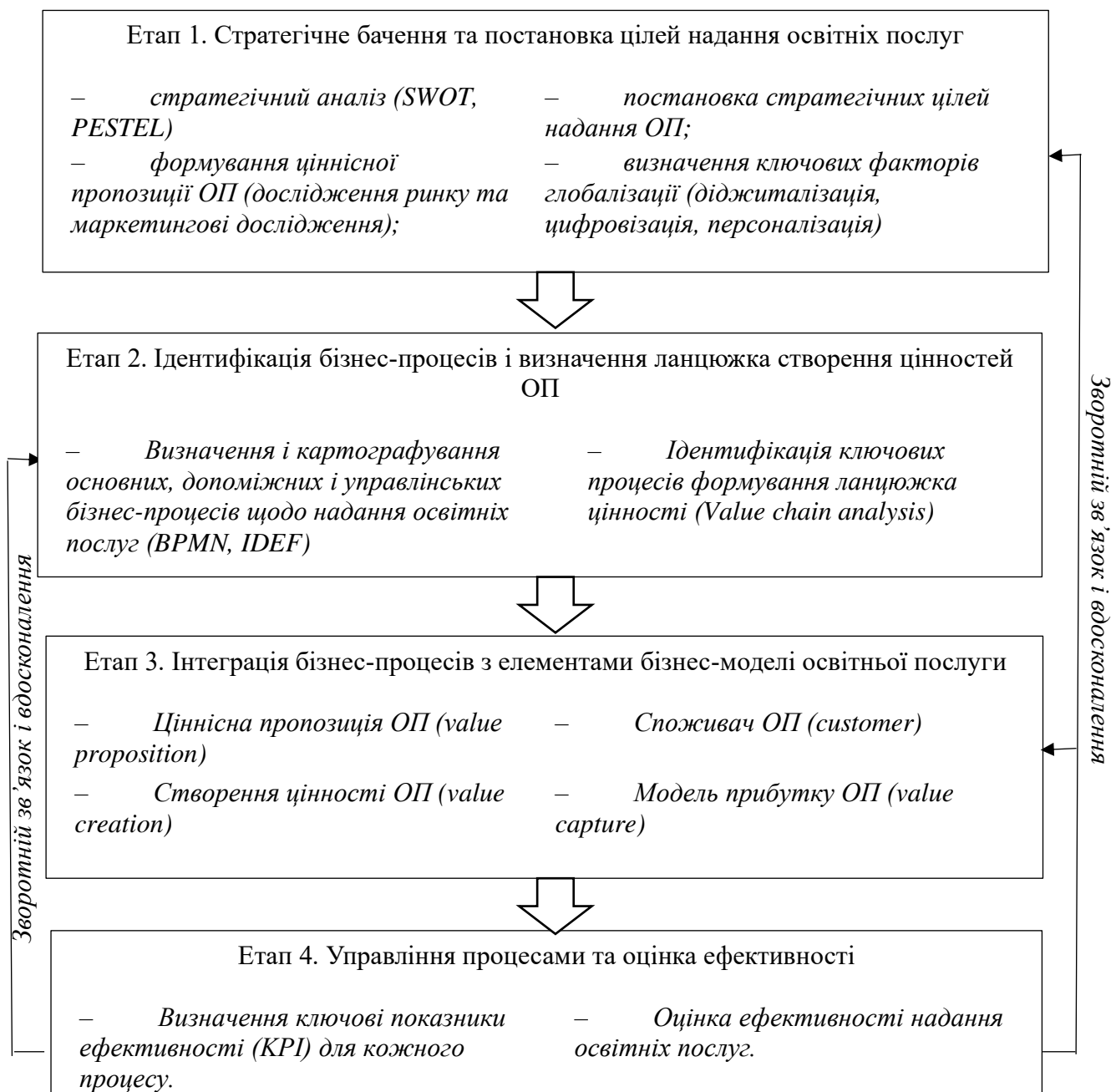


Рис. 3.3. Методичний підхід щодо управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги на основі інтеграції процесного підходу

Джерело: розроблено дисертантом [86]

На цьому етапі відбувається поєднання цілей з основною місією та цінностями, забезпечуючи узгодженість між стратегічними намірами та кінцевою бізнес-моделлю освітньої послуги.

На другому етапі відповідно до стратегічного бачення відбувається ідентифікація бізнес-процесів та визначення ланцюжка створення цінностей освітньої послуги. На цьому етапі визначаються та класифікуються основні (такі як розробка навчальної програми, проведення й оцінювання) та допоміжні бізнес-процеси (наприклад, ІТ, фінанси, управління персоналом). Такі інструменти, як діаграми IDEF і BPMN, використовуються для візуалізації того, як генерується та розподіляється цінність освітніх послуг. Це процесно-орієнтоване представлення забезпечує структурну карту, яка визначає внутрішні можливості та потік цінностей постачальника освітніх послуг, фактично закладаючи основу для інтеграції цих ідей у комплексну бізнес-модель [22].

На цьому етапі також з'ясовується, як створюється та доставляється цінність ОП, формуючи оперативний скелет бізнес-моделі ОП [180].

Етап 3 передбачає інтеграцію бізнес-процесів з елементами бізнес-моделі освітньої послуги. Таким чином ідеї з карт бізнес-процесів перетворюються на компоненти бізнес-моделі (клієнти, пропозиція цінності, створення цінності, модель прибутку), таким чином з'єднуючи внутрішні бізнес-процеси з ринково-орієнтованими структурами. Ціннісна пропозиція освітніх послуг базується на результатах педагогічного та навчального процесів, а клієнтські сегменти включають студентів, роботодавців і регуляторів (наприклад, Міністерство освіти і науки). Нанесені на карту дії, узгоджені зі стратегічними цілями, інформують про основні види діяльності та ресурси в бізнес-моделі, тоді як логіка витрат і доходів (модель прибутку/value capture) будується на ефективності та структурі цих процесів. Цей перехід від внутрішніх операцій до зовнішніх поставок, як розглядається в [50], допомагає трансформувати стратегічну та операційну логіку надання освітніх послуг у життєздатну бізнес-конфігурацію.

На четвертому етапі вводиться рівень управління, який гарантує, що система залишається керованою, підзвітною та орієнтованою на продуктивність.

Кожному ключовому процесу призначається власник із чіткою відповідальністю за результати та ініціативи щодо вдосконалення. Конкретні ключові показники ефективності (KPI) також визначені для вимірювання як освітнього впливу, так і операційної ефективності, включаючи такі показники, як відсоток відрахованих здобувачів, працевлаштування випускників і задоволеність зацікавлених сторін. Також тут можуть використовуватися збалансована система показників або інформаційні панелі [181]. Це гарантує, що елементи бізнес-моделі не є статичними конструкціями, а контролюються та управляються з точністю.

Запропонований методичний підхід передбачає зворотній зв'язок і безперервне вдосконалення, що інституціоналізує навчання та адаптивність. Ітераційні інструменти можна використовувати для вдосконалення процесів і компонентів бізнес-моделі. Внутрішні дані, відгуки студентів, вплив роботодавця та нові зовнішні тенденції сприяють цьому циклу, гарантуючи, що бізнес-модель залишається чутливою та перспективною. У середовищі, позначеному цифровими руйнуваннями та зміною очікувань студентів, така адаптивність є важливою, як підкреслив Крістенсен С. [88, 111], який стверджує, що навчальні заклади повинні використовувати інновації, щоб залишатися актуальними в умовах системних змін.

Далі детальніше зупинимось на розгляді етапів 2 і 3 запропонованого методичного підходу, адже саме ці етапи передбачають ідентифікацію бізнес-процесів та формування бізнес-моделі освітньої послуги.

В рамках етапу 2 необхідно визначити бізнес-процеси надання освітньої послуги. Заверуха Н. визначає бізнес-процес як «сукупність дій, які повторюються в часі й мають на меті створення цінностей для внутрішніх і зовнішніх клієнтів [182]».

В сучасній науковій літературі розрізняють різні підходи до класифікації бізнес-процесів в сфері надання освітніх послуг. Так, Панченко В. в роботі [183] з посиланням на Чернобай Л. І., Дума О. І. [184] виділяє бізнес-процеси за рівнем впливу на формування доданої вартості (основні, обслуговувальні (підтримувальні); бізнес-процеси управління, бізнес-процеси розвитку), за

орієнтованістю бізнес-процесів (орієнтовані на клієнта, орієнтовані на підтримку, орієнтовані на управління); за місцем у ланцюгу формування вартості (вхідна логістика, виробничі процеси, вихідна логістика, маркетинг та збут, сервіс, управління персоналом, інфраструктура, інноваційна діяльність, техніки та методи забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами); по відношенню до клієнтів (зовнішні, внутрішні); за видами діяльності (планування, здійснення діяльності, реєстрація фактичної інформації, аналіз і контроль, прийняття управлінських рішень); за функціональною ознакою (постачання, виробництва, реалізації, процес фінансових розрахунків); за фокусом управлінської діяльності (управління персоналом, управління інформацією, управління фінансовими та матеріальними ресурсами, управління маркетингом та збутом, управління виробництвом, управління середовищем, управління бізнес-моделлю організації).

Поділ діяльності на основні, допоміжні та управлінські процеси є типовою практикою у моделюванні бізнес-процесів [176, 180].

Панченко В., Черненко О. пропонують розрізняти такі бізнес-процеси в ЗВО: управлінські, навчально-педагогічні, науково-прикладні, допоміжні [183].

Анненкова І. при описі процесної моделі діяльності ЗВО розрізняє основні, допоміжні і управлінські (управління розвитком і управління функціонуванням ЗВО) бізнес-процеси [171].

Шліхта Г. [170] також виділяє основні, допоміжні й управлінські бізнес-процеси, а також по відношенню до споживача – зовнішні та внутрішні процеси.

Филюк Г., Шаульська Л., Тарасенко Л. в своїй публікації [172] також групують бізнес-процеси на основні, допоміжні та управлінські.

Станкевич І. [173] опирається на класифікацію бізнес-процесів, запропоновану Міжнародною бенчмаркінговою палатою (International Benchmarking Clearinghouse, IBC). IBC розрізняє бізнес-процеси організації за тринадцятьма етапами: маркетинг ринку та побажання замовників, розробка стратегії, розробка продукції та послуг, організація збуту, виробництво та постачання продукції, організація сервісу, обслуговування замовника та

оформлення рахунку-фактури, управління персоналом, управління інформаційними ресурсами, управління фінансовими і матеріальними ресурсами, управління зовнішніми зв'язками, управління екологією, управління змінами [173].

Аналіз робіт, присвячених бізнес-процесам в закладах вищої освіти [170–173, 183], дозволив узагальнити типологію бізнес-процесів і зупинитись на поділі таких бізнес-процесів в ЗВО, як основні, допоміжні і управлінські, а також визначити перелік процесів щодо надання освітньої послуги.

В табл. 3.2 наведена ідентифікація бізнес-процесів надання освітньої послуги.

Таблиця 3.2

Карта бізнес-процесів щодо надання освітніх послуг

Група бізнес-процесів	Перелік бізнес-процесів
Основні бізнес-процеси (core business process)	– розробка концепції та контенту освітньої послуги – організація та проведення освітнього процесу – оцінювання навчальних результатів – сертифікація (видача дипломів, сертифікатів, мікро кваліфікацій)
Допоміжні бізнес-процеси (supporting business process)	– ІТ-підтримка і розвиток цифрової інфраструктури – фінансове забезпечення – міжнародна діяльність – матеріально-технічне забезпечення – адміністративна підтримка – сервісна підтримка студентів (діловодство, психологічна підтримка, центр кар'єри, тощо) – комунікація зі стейкхолдерами
Управлінські бізнес-процеси (management business process)	– стратегічне планування розвитку ОП – управління якістю освітньої послуги (система забезпечення якості) – управління персоналом (набір, розвиток, оцінювання викладачів і адміністративного складу) – управління ризиками (цифровими, академічними, репутаційними) – маркетинг освітніх послуг на глобальному та локальному ринках

Джерело: узагальнено дисертантом на основі [170–173, 183]

Основні бізнес-процеси – це бізнес-процеси, що безпосередньо формують основну цінність для клієнтів, тобто здобувачів освіти, роботодавців і

суспільства. Основні бізнес-процеси формують ключову пропозицію закладу освіти – освітню послугу. Згідно з моделлю створення цінності (value chain), запропонованою Портером М. [185], саме основні процеси є джерелом стратегічної конкурентної переваги.

Допоміжні бізнес-процеси забезпечують функціонування основних і створюють умови для їхньої ефективної реалізації. Як зазначає Хармон П. [186], допоміжні процеси не створюють цінність безпосередньо, але визначають якість і сталість реалізації основної діяльності.

Управлінські процеси формують систему стратегічного, тактичного та операційного управління. Ці бізнес-процеси є ключовими для забезпечення інтегрованого управління в процесі надання освітніх послуг, особливо в умовах глобалізації, коли швидкість прийняття рішень і адаптація до змін стають критичними факторами успіху [187].

Слід зазначити, що процесне управління освітньою послугою дозволяє не лише забезпечити функціональність і ефективність надання освітніх послуг, але й побудувати гнучку, адаптивну бізнес-модель, що відповідає вимогам цифрової та глобалізованої епохи. Управління через процеси забезпечує прозорість, чіткість ролей та можливість для безперервного вдосконалення.

Окрім ідентифікації бізнес-процесів щодо надання освітніх послуг на другому етапі методичного підходу необхідно визначити структуру процесів формування ланцюжка цінності (value chain).

Модель створення цінності (Value chain), запропонована Портером М., розглядає організацію як систему взаємопов'язаних видів діяльності, спрямованих на створення цінності для кінцевого споживача [185]. У сфері освітніх послуг цінність виражається не лише в отриманих знаннях чи дипломі, а й у розвинених компетентностях, доступі до соціального капіталу, доступу до міжнародної мобільності, інтернаціоналізації, здатності здобувача освіти адаптуватися до глобального ринку праці. Отже, адаптація моделі створення цінності (Value chain model) до сфери освіти вимагає ідентифікації тих бізнес-

процесів, які безпосередньо або опосередковано формують цінність освітньої послуги (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Ідентифікація бізнес-процесів надання освітньої послуги в розрізі ланцюжка створення цінності

Види процесів моделі ланцюжка цінності	
Первинні бізнес-процеси (primary activities)	Допоміжні бізнес-процеси (support activities)
– розробка концепції та контенту освітньої послуги – організація та проведення освітнього процесу – оцінювання навчальних результатів – сертифікація (видача дипломів, сертифікатів, мікро кваліфікацій) – ІТ-підтримка і розвиток цифрової інфраструктури – міжнародна діяльність – сервісна підтримки студентів (діловодство, психологічна підтримка, центр кар'єри, тощо) – маркетинг освітніх послуг	– фінансове забезпечення – матеріально-технічне забезпечення – адміністративна підтримка – комунікація зі стейкхолдерами – стратегічне планування розвитку – управління якістю освітньої послуги – управління персоналом – управління ризиками

Джерело: розроблено дисертантом

У ролі основних (primary activities) виступають ті бізнес-процеси, які мають прямий вплив на створення та надання освітньої послуги:

розробка концепції та контенту освітньої послуги, яка визначає стратегічну релевантність знань і навичок, що пропонуються студентам, відповідно до потреб ринку праці та академічних трендів;

організація та проведення освітнього процесу, що охоплює всі форми навчання – очне, дистанційне, змішане, і формує безпосередній освітній досвід здобувача;

оцінювання результатів навчання гарантує академічну якість та відповідність очікуваним результатам;

міжнародна діяльність розширює доступ до глобального освітнього простору та інтернаціоналізує контент;

сертифікація формалізує результат споживання освітньої послуги, забезпечуючи його визнання;

ІТ-підтримка і розвиток цифрової інфраструктури – в сучасних умовах діджиталізації та цифровізації ІТ-підтримка переходить з категорії допоміжних до категорії основних процесів, адже сьогодні LMS (Learning Management System), дистанційні платформи, EdTech, інструменти змішаного навчання є невід’ємною складовою надання освітніх послуг;

сервісна підтримки студентів безпосередньо впливає на освітній досвід, мотивацію та успішність здобувача освіти, а отже і на якість та сприйняття освітньої послуги. Цей процес охоплює академічне консультування, психологічну підтримку, кар’єрні сервіси, інклюзивне середовище, соціальну інтеграцію та навігацію студентом у цифровому навчальному просторі;

маркетинг освітніх послуг може відігравати роль основного бізнес-процесу, а не лише допоміжного. Його значення зростає в ситуації, коли маркетинг не зводиться до інформування, а стає складовою створення освітньої цінності, спрямованої на глибоке розуміння потреб здобувача освіти, формування довіри до ЗВО та побудову довгострокових відносин із цільовою аудиторією. Як зазначає Котлер Ф. [188], в умовах зростаючої конкуренції ЗВО змушені будувати стратегічний маркетинг, який виходить за межі традиційної реклами – і стає інтегрованим елементом управління цінністю освітньої послуги.

Ці процеси є аналогами логістичних, операційних та сервісних функцій у класичній моделі створення цінності Портера М., де здобувач виступає не лише як споживач, а й як активний учасник створення цінності.

До допоміжних (support activities) належать ті бізнес-процеси, які не створюють цінність безпосередньо, але забезпечують ефективність і сталість основних процесів:

фінансова забезпечення (бюджетування освітніх програм, грантова підтримка);

управління персоналом, яке передбачає добір, розвиток і мотивацію викладачів, які є носіями цінності освітньої послуги;

адміністративна підтримка, яка передбачає організацію середовища навчання, як фізичного, так і віртуального;

комунікація зі стейкхолдерами забезпечує системну взаємодію з ключовими групами зацікавлених осіб – студентами, викладачами, роботодавцями, випускниками, державними органами, таким чином ЗВО отримує доступ до зовнішнього зв'язку, очікування, нових партнерств і ресурсів, які сприяють адаптації та вдосконаленню освітніх послуг. Як відзначають Фріман Р. і Рід Д. [189], без належної комунікації зі стейкхолдерами організація втрачає чутливість до змін у зовнішньому середовищі, що в умовах глобалізації може призвести до втрати конкурентних переваг;

стратегічне планування забезпечує довгострокову цілеспрямованість, ресурсну мобілізацію та узгодженість дій усіх основних функціональних відділів. Цей процес формує середовище, в якому основні освітні, наукові та сервісні процеси можуть бути ефективно реалізовані [190];

управління якістю освітньої послуги забезпечує забезпечення функції, контроль та вдосконалення вже наявних основних процесів (наприклад, викладання чи оцінювання). Цей процес виконує роль технологічного чи організаційного супроводу, що формує рамки для безперервного покращення;

управління ризиками класифікується виконує захисну, превентивну та регулюючу функції. У рамках моделі Value chain це частина інфраструктури управління, яка охоплює правову, фінансову та стратегічну безпеку організації [191].

Ці процеси відповідають допоміжним видам діяльності у моделі Value chain (infrastructure, HR, technology, procurement), які, хоча й не є видимими для студента, суттєво впливають на кінцеву якість освітньої послуги.

Узагальнення щодо відповідності бізнес-процесів категоріям ланцюжка створення цінності представлено в табл. 3.4.

Візуально розподіл бізнес-процесів надання освітньої послуги в процесі створення цінності можна представити у вигляді Value chain framework (рис. 3.4).

Таблиця 3.4

Відповідність бізнес-процесів надання освітньої послуги категоріям ланцюжка створення цінності

Бізнес-процеси	Категорія Value chain
Первинні бізнес-процеси (primary activities)	
Розробка концепції та контенту освітньої послуги	Inbound Logistics
Організація та проведення освітнього процесу	Operations
Оцінювання навчальних результатів	Outbound Logistics
Сертифікація	Marketing & Sales
ІТ-підтримка та цифрова інфраструктура	Operations/Service
Міжнародна діяльність	Marketing and Sales
Сервісна підтримка студентів	Service
Маркетинг освітніх послуг	Marketing and Sales
Допоміжні бізнес-процеси (support activities)	
Фінансове забезпечення	Firm Infrastructure
Матеріально-технічне забезпечення	Procurement
Адміністративна підтримка	Firm Infrastructure
Управління персоналом і кадрове забезпечення освітньої послуги	Human resource management
Комунікація зі стейкхолдерами	Firm Infrastructure / Technology Development
Управління якістю освітньої послуги	Technology Development
Стратегічне планування розвитку	Firm Infrastructure
Управління ризиками	Firm Infrastructure

Джерело: розроблено дисертантом

Розглянемо більш детально структури моделі Value chain і, як інтегруються відповідні бізнес-процеси до неї.

У традиційній моделі створення цінності Inbound logistics (вхідна логістика) включає підготовку ресурсів для основного виробничого процесу. У сфері освіти відповідником є розроблення змісту та контенту освітньої послуги, що включає визначення навчальних цілей, створення програм, силлабусів, методичних матеріалів. На цьому етапі формуються ключові компоненти освітньої послуги «продукту». Як зазначають автори роботи [192], якість освіти починається з якості її задуму.



Рис. 3.4. Інтеграція бізнес-процесів в ланцюжок створення цінності освітньої послуги з урахуванням факторів глобалізації (побудовано засобами Visual Paradigm)

Джерело: розроблено дисертантом

Операційна діяльність (Operations) є ядром ланцюга створення цінності. Процес викладання, навчання, взаємодії між викладачем і студентом є центральним механізмом перетворення навчального контенту в освітню цінність, тобто знання, компетентність, досвід. В процесі операційної діяльності відбувається трансформація вхідних «ресурсів» (навчальні матеріали, цифрові платформи) в результати (освічений студент), що узгоджується з визначенням операційної діяльності в моделі Портера М. [185].

В сфері освіти процес оцінювання результатів навчання, який фіксує та верифікує результати навчання, визначаючи, наскільки успішно реалізовано ціннісну пропозицію, належить до вихідної логістики (Outbound logistics). Це

важливий елемент забезпечення довіри до результату, зокрема з боку студентів, роботодавців і держави [193].

Marketing and Sales (маркетинг і продажі) – це стадія, де результат передається клієнту, формалізується та набуває ринкової форми. Сертифікація в сфері освіти – це не лише бюрократичний акт, а продуктова обіцянка, яку ЗВО засвідчує перед ринком. Міжнародна діяльність виступає в форматі міжнародної експансії освітньої пропозиції, просування бренду та формування нових ринків [105]. Міжнародна діяльність виконує функцію інтернаціоналізації через трансфер освітньої цінності в інші регіони та формує глобальний імідж ЗВО. Маркетинг освітніх послуг, в свою чергу, є класичним елементом моделі Value Chain, і спрямований на створення очікувань, комунікацію ціннісної пропозиції, залучення потенційних студентів та формування бренду освітньої послуги. У сучасному цифровому середовищі маркетинг стає частиною самої послуги, зокрема в онлайн-освіті.

ІТ-підтримка і розвиток цифрової інфраструктури в освітньому контексті цей процес забезпечує стабільну та інклюзивну доставку освітньої послуги в цифровому форматі (наприклад, доступ до LMS, технічна підтримка онлайн-курсів), формуючи досвід навчання в реальному часі. Тому в умовах діджиталізації і глобалізації слід віднести ІТ-підтримку до операційної діяльності в рамках моделі Value chain, оскільки EDTech моделі й цифрові технології в освіті виступають не лише засобом надання послуги, а формують в більшій мірі цінність освітньої послуги. З іншого боку, ІТ-підтримка може бути віднесена до Service (сервісної діяльності), оскільки забезпечує підтримання комунікації, надання онлайн-консультацій тощо.

Сервісна підтримка студентів належить до Service (сервісної діяльності), оскільки має безпосередній вплив на якість освітньої послуги, емоційний добробут. Як зазначає автор в [107], підтримка студентів є критичним фактором у досягненні освітніх результатів, тому вона класифікується як сервіс, що продовжує формування цінності після початку навчання.

Далі розглянемо розподіл бізнес-процесів надання освітніх послуг за категоріями Support activities у моделі Value Chain.

У моделі Value Chain фінансове забезпечення належить до інфраструктури підприємства (Firm infrastructure), оскільки забезпечує фундаментальні умови для прийняття стратегічних і тактичних рішень та підтримує фінансову сталість основних освітніх процесів. Процес стратегічного планування розвитку освітньої послуги забезпечує довгострокову цілеспрямованість, мобілізацію ресурсів та зручність дій усіх основних функціональних підрозділів. Адміністративна підтримка належить інфраструктурі підприємства, що забезпечує організацію документообігу, кадрову документацію, забезпечення дотримання регламентів, ліцензійних умов, юридичне та організаційне забезпечення діяльності ЗВО. Управління ризиками має захисну, попереджувальну та регуляторну функцію, воно створює безпечні умови для реалізації основних процесів, зменшуючи вплив зовнішніх і внутрішніх загроз на стабільність та репутацію закладу освіти.

У моделі Value Chain ця функція також Матеріально-технічне забезпечення належить до категорії закупівель (Procurement) й охоплює придбання обладнання, витратних матеріалів, підручників, технічної інфраструктури тощо. Особливо актуальним матеріально-технічне забезпечення є в умовах цифровізації, коли освітня інфраструктура (комп'ютери, лабораторне обладнання, інтернет-мережі) стає ключовою умовою забезпечення доступу до навчання.

Комунікація зі стейкхолдерами є гібридною допоміжною функцією, яка належить до технологічного розвитку (цифрові платформи взаємодії, CRM, роль онлайн-форуми), й до інфраструктури управління. У класичному розумінні вона входить до інфраструктури фірми, оскільки забезпечує зовнішню легітимність освітнього закладу, зворотний зв'язок із ключовими зацікавленими сторонами (студентами, роботодавцями, донорами), і, як завдяки, використовує адаптивність освітньої бізнес-моделі.

Управління якістю освітньої послуги відповідає категорії Technology development, адже безпосередньо впливає на результат освітньої діяльності, оскільки виконує функцію забезпечення, контролю та вдосконалення вже наявних основних процесів. Він виконує роль технологічного чи організаційного супроводу, що формує рамки для безперервного покращення [192].

У моделі створення цінності процес управління персоналом (добір, навчання, розвиток, мотивація) і кадрове забезпечення ОП (відповідність викладачів ліцензійним умовам) чітко належить до Human resource management. Як зазначають Кезар А. і Максей Д., у вищій освіті, де викладачі та науковці є головними носіями цінності, цей процес має виняткове значення, однак його роль полягає не у створенні освітнього продукту безпосередньо, а у формуванні ресурсного потенціалу, необхідного для його реалізації [194].

Справжня цінність у сфері освіти полягає не в окремих діях, а у взаємодії процесів. Наприклад, лише за умови синергії освітнього процесу, наукової діяльності та ІТ-підтримки можливе впровадження сучасних освітніх технологій.

Таким чином, освітня послуга – це сконструйована процесом цінність, яка представлена на перетині академічної, адміністративної та технологічної практик. Інтеграція моделі Value Chain з бізнес-процесами надання освітньої послуги дозволяє локалізувати вузькі місця, резерви підвищення ефективності та сфери, куди варто інвестувати для посилення конкурентоспроможності освітньої послуги і ЗВО в цілому.

Запропонований методологічний підхід перетворює управління бізнес-моделлю в структуровану, засновану на фактах функцію, яка інтегрована з операційним ядром організації. Це дозволяє особам, які приймають рішення, перейти від реактивних коригувань до проактивного проектування та виконання на основі даних.

Ця процесно-орієнтована методологія дає змогу ЗВО не лише створювати стійкі бізнес-моделі, але й керувати ними та розвивати їх відповідно до стратегічної, операційної та глобальної динаміки, забезпечуючи конкурентоспроможність і сталість у дедалі складнішій освітній екосистемі.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що процесний підхід створює методологічно стійке підґрунтя для формування динамічної, масштабованої та діджитал-орієнтованої бізнес-моделі освітньої послуги, яка відповідає викликам глобального середовища. Такий підхід забезпечує цілісне управління змінами, прозорість у прийнятті рішень та підвищення конкурентоспроможності освітніх послуг.

3.3. Прикладні аспекти формування бізнес-моделі освітньої послуги в умовах глобалізації: кейс бізнес-освіти

Особливості апробації запропонованих теоретичних підходів щодо формування бізнес-моделі освітньої послуги розглянемо на прикладі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (ХНЕУ ім. С. Кузнеця).

ХНЕУ ім. С. Кузнеця – провідний заклад вищої освіти України, що був заснований у 1930 році для підготовки економічних кадрів. Університет має багату історію і досвід в підготовці економістів та управлінців. З 1948 року в ХНЕУ розпочато навчання студентів-іноземців з держав Східної Європи, з 1959 року – громадян Китаю; на сьогоднішній день географія прийому охоплює 41 країну світу [195].

ХНЕУ ім. С. Кузнеця має IV рівень акредитації та підпорядковується Міністерству освіти і науки України. Освітні програми університету охоплюють широкий спектр спеціальностей у сферах економіки, менеджменту, інформаційних технологій, державного управління, журналістики, туризму, міжнародних відносин та ін. ХНЕУ ім. С. Кузнеця надає освітні послуги на рівнях бакалавра, магістра, аспірантури та докторантури, а також пропонує програми MBA та післядипломної освіти [195].

У 2024 році, як структурний підрозділ ХНЕУ ім. С. Кузнеця, була започаткована бізнес-школа «Simon Kuznets International Business School».

ХНЕУ ім. С. Кузнеця є членом таких міжнародних організацій, як Європейська асоціація університетів (EUA), Асоціація економічних університетів Південно-Східної Європи та Чорноморського регіону (ASECU), Агентство франкофонних університетів (AUF) [196].

За даними 2024 року в ХНЕУ ім. С. Кузнеця навчалось 1196 іноземних студенти [197], переважна більшість з яких студенти з Китаю.

Серед іноземних студентів, як і серед українських, користуються попитом освітні програми з бізнес-адміністрування, менеджменту і економіки.

Завдяки високій якості освіти, міжнародному визнанню та сучасному підходу до надання освітніх послуг ХНЕУ ім. С. Кузнеця є одним із лідерів у сфері бізнес-освіти в Україні та Східній Європі.

Тому вважаємо доцільним розглядати ХНЕУ ім. С. Кузнеця і його освітні послуги, що надаються, в якості кейсу щодо управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги на прикладі бізнес-освіти.

В рамках завдань дисертаційного дослідження для подальшого аналізу і апробації запропонованих підходів було обрано освітні послуги ХНЕУ ім. С. Кузнеця, які належать до сфери бізнес-освіти, а також користуються великим попитом здобувачів з України і Китаю, – магістерська освітня програма «Бізнес-адміністрування» за спеціальністю 073 Менеджмент, а також програма «Mini MBA» у форматі курсів. Характеристика освітніх послуг в сфері бізнес-освіти наведена в табл. 3.5.

Магістерська програма «Бізнес-адміністрування», як освітня послуга, в ХНЕУ ім. С. Кузнеця пропонується з вибором мови навчання – українська або англійська. Слід зазначити, що освітня послуга, що надається англійською мовою орієнтована як на здобувачів з України, так і на здобувачів-іноземців.

Програма «Mini MBA», як освітня послуга, на сьогоднішній день реалізується ХНЕУ ім. С. Кузнеця у форматі середньострокових курсів англійською мовою для здобувачів-іноземців, а саме, студентів з Китаю.

Таблиця 3.5

Характеристика освітніх послуг в сфері бізнес-освіти, що надаються**ХНЕУ ім. С. Кузнеця**

Характеристика ОП	Магістерська освітня програма «Бізнес-адміністрування»	Освітня програма «Mini MBA»
Організація, що надає ОП	ХНЕУ ім. С. Кузнеця	ХНЕУ ім. С. Кузнеця
Споживач (цільова аудиторія)	Здобувачі з України; Іноземні здобувачі (в тому числі з Китаю)	Іноземні здобувачі (з Китаю)
Складники системи освіти	ОП в системах вищої освіти	ОП в системах освіти дорослих, у тому числі післядипломної освіти
Ступінь організованості, офіційність та структурованість надання освітньої послуги	Формальна	Неформальна
Поточний формат надання освітньої послуги (бізнес-модель ОП)	Традиційна (до 2020 року), змішана (2020-2021 роки), електронна (з 2022 року)	Електронна
Термін надання освітніх послуг	Довгострокові	Середньострокові
Рекомендована бізнес-модель ОП з урахуванням факторів глобалізації	Змішана (змішане навчання в традиційних закладах освіти); Електронна (онлайн програма традиційного закладу освіти)	Електронна (онлайн програма традиційного закладу освіти); Змішана (EdTech з офлайн подіями)

Джерело: розроблено дисертантом

Дані щодо отримання освітньої послуги «магістерська програма «Бізнес-адміністрування»» наведені в табл. 3.6.

За даними 2021 – 2025 років бачимо незначне зростання попиту на отримання освітньої послуги як формальної освіти в сфері бізнес-освіти серед здобувачів з України. Таке зростання обумовлене політичними факторами, а також зміною бізнес-моделі освітньої послуги. Адже з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну в 2022 році ХНЕУ ім. С. Кузнеця перейшов від традиційної до електронної бізнес-моделі, а саме, на дистанційну (онлайн) програму. Також спостерігається значне зростання попиту у 2023 році на формальну бізнес-освіту за магістерською програмою серед здобувачів з Китаю. Таке зростання попиту також можна пояснити зміною бізнес-моделі освітньої послуги на електронну.

Таблиця 3.6

**Статистика надання освітньої послуги «Магістерська програма
«Бізнес-адміністрування»» ХНЕУ ім. С. Кузнеця для споживачів з України
та Китаю**

Показники	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Здобувачі з України				
Кількість вступників	39	51	64	59
Кількість випускників	31	44	52	ще навчаються
% здобувачів, що завершили навчання з отриманням диплому	79,49	86,27	81,25	-
Здобувачі з Китаю				
Кількість вступників	н/д	22	376	205
Кількість випускників	н/д	14	265	ще навчаються
% здобувачів, що завершили навчання з отриманням диплому	н/д	63,64	70,48	-

Джерело: розроблено дисертантом за даними ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Перехід на електронний тип бізнес-моделі ОП дав змогу ХНЕУ ім. С. Кузнеця втримати свої позиції на ринку освітніх послуг, а також збільшити реалізацію освітніх послуг у сфері бізнес-освіти на міжнародних ринках, про що свідчить зростання попиту на освітню послугу з боку здобувачів з Китаю.

Для здобувачів з України в умовах воєнного стану отримання освітніх послуг онлайн з будь-якого регіону України чи навіть країни світу дає змогу отримувати доступ до високоякісної освіти в рідній країні. В свою чергу, отримання освітніх послуг в сфері бізнес-освіти онлайн для здобувачів з Китаю – це можливість отримати формальну вищу освіту і не витратити кошти на перебування в країні навчання, а також можливість поєднувати навчання з роботою вдома, тобто в Китаї.

За показником «% здобувачів, що завершили навчання з отриманням диплому» можемо бачимо, що серед здобувачів з України приблизно 15-20% не завершують навчання, а серед здобувачів з Китаю – 30%. Причини цього можуть бути пояснені результатами опитування респондентів, що представлені в розділі 2 дисертаційного дослідження, а саме недоліки отримання університетської

бізнес-освіти (рис. 2.33, розділ 2). Так, до найбільш значущих недоліків респонденти з України та Китаю віднесли тривалість отримання освіти та відрив від роботи. Як бачимо, позитивно перехід на електронну бізнес-модель освітньої послуги вплинув на результативність отримання освіти серед здобувачів з Китаю (у 2023 – 2024 навчальному році відсоток здобувачів, що отримали диплом збільшився до 70,48%).

Розглядаючи динаміку набору студентів, бачимо зниження кількості вступників з Китаю у 2025 році, що можна пояснити впливом політичних факторів глобалізації, а саме, неврегульованістю визнання українських дипломів про вищу освіту в Китаї.

Освітня послуга «Mini MBA» була розроблена за запитом цільової аудиторії з Китаю, і вперше була реалізована ХНЕУ ім. С. Кузнеця в 2021 році. Дані щодо отримання освітньої послуги «Mini MBA» наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Статистика надання освітньої послуги «Mini MBA»
ХНЕУ ім. С. Кузнеця для споживачів з Китаю**

Показники	Здобувачі з Китаю			
	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Кількість вступників	195	56	набір не здійснювався	набір не здійснювався
Кількість випускників	179	54	набір не здійснювався	набір не здійснювався
% здобувачів, що завершили навчання з отриманням сертифікату	91,79	96,43	-	-

Джерело: розроблено дисертантом за даними ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Тип бізнес-моделі ОП «Mini MBA» – електронна (діджитал) бізнес-модель, освітня послуга надавалась у форматі онлайн програми традиційного закладу освіти. Як бачимо, в порівнянні з освітньою послугою формальної освіти «Магістерська програма «Бізнес-адміністрування»» курси «Mini MBA» мають вищий відсоток результативності, про що свідчить відсоток здобувачів, які завершили навчання і отримали сертифікати (вище 90%). Про переваги освітньої послуги в форматі онлайн курсів свідчать відповіді респондентів (рис. 2.32,

розділ 2), найбільш популярними з яких є гнучкість (навчання у зручний час та з будь-якого місця), швидкість і різноманітність.

Таким чином, для розвитку освітніх послуг в сфері бізнес-освіти та підвищення попиту на них і результативності отримання послуг рекомендуємо ХНЕУ ім. С. Кузнеця застосовувати запропонований в розділі 3.2 методичний підхід до формування бізнес-моделі освітньої послуги.

Так, для досягнення стратегічних цілей ХНЕУ ім. С. Кузнеця (таких як, інтернаціоналізація освіти; розробка і впровадження освітніх програм на рівні міжнародних стандартів; організація якісного сучасного матеріально-технічного, фінансового та інформаційного забезпечення наукового, навчального та виховного процесів) формуються цілі освітніх послуг в сфері бізнес-освіти.

Основою методичного підходу до управління формуванням бізнес-моделі ОП є інтеграція процесного підходу. Розглянемо прикладні аспекти застосування процесного підходу для формування моделі освітніх послуг в сфері бізнес-освіти.

Процесний підхід реалізовано на основі побудови моделі бізнес-процесу «Надання освітніх послуг» за допомогою нотації IDEF0. В рамках нотації IDEF0 розроблено контекстну діаграму рівня -0 (рис. 3.5).

Нотація IDEF0 включає в себе чотири основні елементи – вхід (input), вихід (output), керування/управління (control) та механізм (mechanism). Контекстна діаграма – це діаграма вищого рівні, яка описує загальну концепцію бізнес-процесу, а саме - надання освітніх послуг.

Структура контекстної діаграми процесу «Надання освітніх послуг» включає:

1. Вхід:

- оплата освітніх послуг (за кошти фізичних або юридичних осіб, за кошти бюджету);
- заявки на вступ;
- здобувачі освіти (абітурієнти).



Рис. 3.5. Контекстна діаграма процесу «Надання освітніх послуг» в нотатції IDEF0 (побудовано засобами Diagrams.net)

Джерело: розроблено дисертантом

2. Вихід:

- дипломи, сертифікати, мікро кваліфікації;
- знання та навички;
- випускники із сертифікованим рівнем компетенцій;
- прибуток;
- звіти (про успішність, зворотній зв'язок).

3. Керування:

- положення про організацію освітнього процесу;
- вимоги до забезпечення персоналом (ліцензійні вимоги);
- порядок оцінювання результатів навчання здобувачів освіти;
- освітня програма;

- політика якості освіти.

4. Механізм:

- фінансові ресурси;
- науково-педагогічний склад;
- адміністративний персонал;
- ІТ-підтримка та цифрова інфраструктура;
- організаційно-технічне забезпечення;
- партнери (стейкхолдери, роботодавці, міжнародні партнери);
- матеріально-технічна база (обладнання, аудиторії, лабораторії);
- цифрові технології.

В якості входу запропоновано три основні елементи – заявки на вступ, здобувачі освіти (абітурієнти) та оплата освітніх послуг. Всі ці три елементи є ключовими для реалізації процесу, оскільки саме наявність заявок на вступ та здобувачі освіти є точкою відліку запуску процесу. Оплата освітніх послуг ілюструє складову наявності доходу або прибутку як результату реалізації бізнес-моделі. Необхідно підкреслити, що оплата освітніх послуг можлива за рахунок коштів фізичних або юридичних осіб, а також передбачена можливість надання освітніх послуг за рахунок державного бюджету.

Кожному виходу повинен відповідати вихід, тому що вхід – це вихідні елементи, які і трансформуються в ході реалізації процесу у результат (вихід). Результатом реалізації послуг є дипломи, сертифікати, мікро кваліфікації; знання та навички, випускники із сертифікованим рівнем компетенції; прибуток; звіти (про успішність, зворотній зв'язок).

Наступним елементом контекстної моделі бізнес-процесу є управління, яке представлене положенням про організацію освітнього процесу як ключового документу процесу надання освітньої послуги, вимоги для забезпечення персоналом (ліцензійні вимоги), освітня програма, політика якості освіти.

Слід зазначити, що положення про організацію освітнього процесу та вимоги до забезпечення персоналом регламентують форму надання освітніх послуг, а освітня програма та політика якості освіти забезпечують зміст.

Останнім, та не менш важливим є елементом є механізм. До механізмів відносяться фінансові ресурси та матеріально-технічна база (фінансова та речові складові надання освітньої послуги), науково-педагогічний склад та адміністративний персонал – це штат співробітників, які здійснюють процес надання послуг. ІТ-підтримка та цифрова інфраструктура ілюструють та цифрові технології є ілюстрацією домінуючих факторів глобалізації, що впливають на формування бізнес-моделі освітньої послуги згідно із проведенням опитуванням.

Також важливим є залучення партнерів, таких як стейкхолдери, роботодавці та міжнародні партнери і, звичайно, організаційно-технічне забезпечення, яке дозволяє загалом організувати процес надання освітніх послуг.

В рамках нотації IDEF0 розроблено також дві декомпозиції контекстної діаграми першого рівня (рис. 3.6 та рис. 3.7).

Декомпозиція бізнес-процесу «Надання освітніх послуг» побудована з урахуванням факторів глобалізації й розглядається з урахуванням особливостей надання послуг на ринку Китаю та України окремо. Загалом декомпозиція бізнес процесу полягає у тому, щоб проаналізувати, як саме відбувається цей процес. Так, згідно із картою бізнес-процесів, основними субпроцесами є:

- розробити концепції та контент освітньої послуги;
- організувати та реалізувати освітній процес;
- оцінити навчальні результати здобувачів освіти;
- сертифікувати здобувачів освіти (видача дипломів, сертифікатів, мікро кваліфікацій).

В рамках декомпозиції кожен бізнес процес включає елементи контекстної діаграми та свої власні субелементи. Ці субпроцеси є ідентичними для обох ринків Китаю та України в рамках реалізації процесу «Надання освітніх послуг». На рис. 3.8 наведено схему ідентичних структурних елементів (виділені сірим кольором) діаграм першого рівня для Китаю та України.

Як показано на рис. 3.8, декомпозиція є типовою ілюстрацією бізнес-процесу надання освітніх послуг. В наведеній схемі виділені елементи є базовими і використані і контекстній моделі бізнес-процесу.

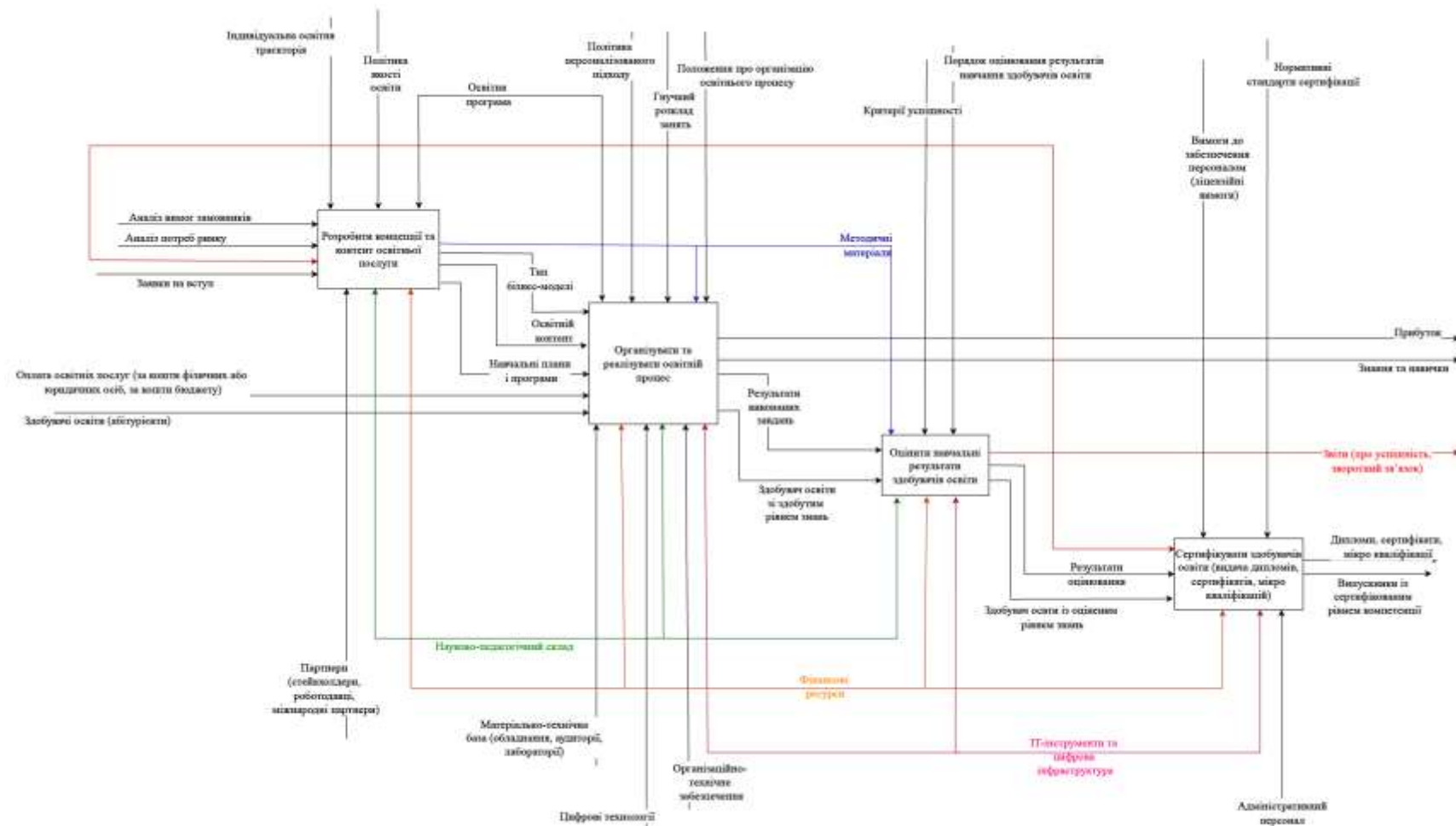


Рис. 3.6. Декомпозиція А-0 процесу «Надання освітніх послуг» (бізнес-освіта) для споживачів з України (побудовано засобами Diagrams.net)

Джерело: розроблено дисертантом

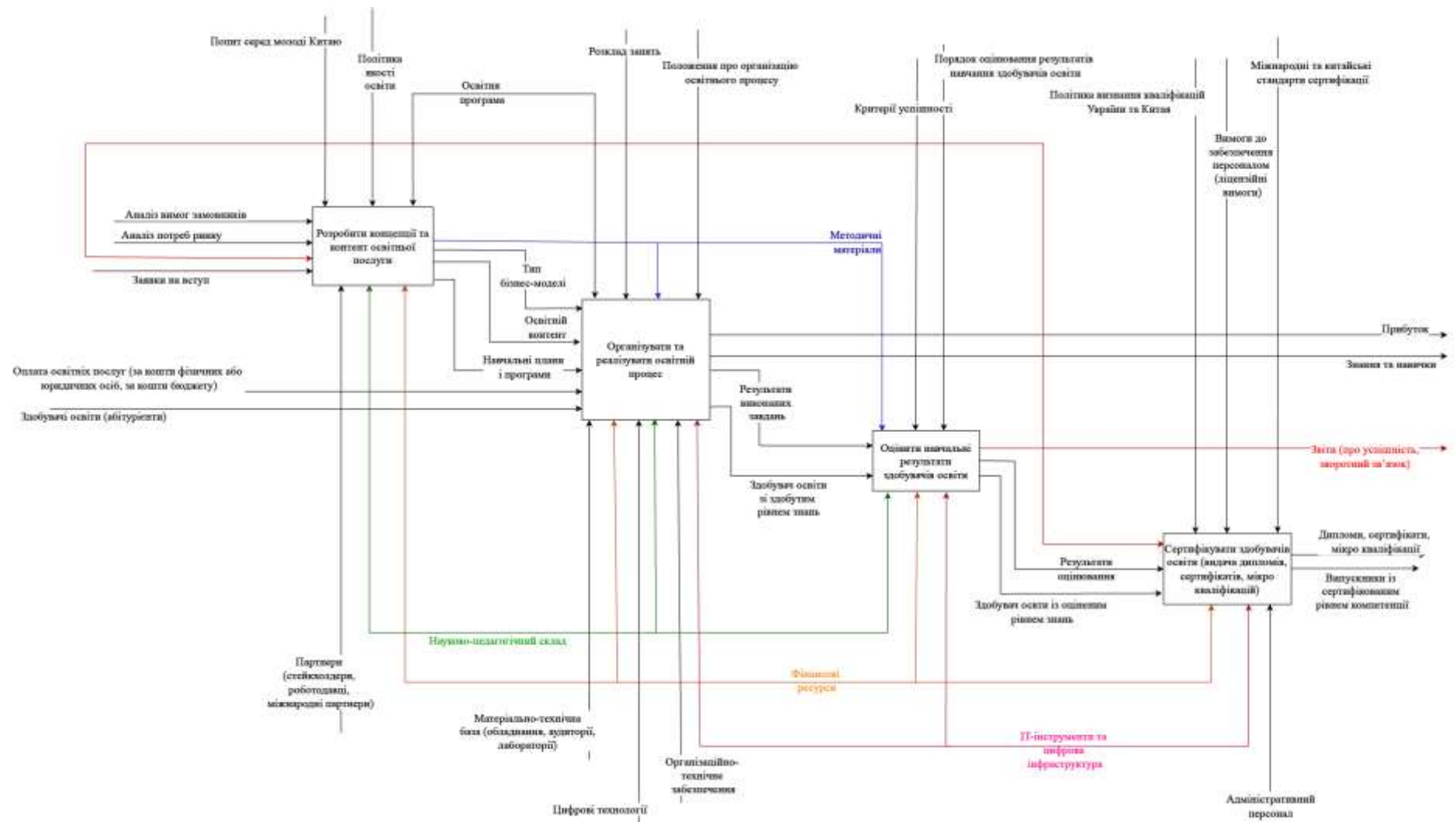


Рис. 3.7. Декомпозиція А-0 процесу «Надання освітніх послуг» (бізнес-освіта) для споживачів з України (побудовано засобами Diagrams.net)

Джерело: розроблено дисертантом

Вхід (input)	Вихід (output)	Управління (control)	Механізм (mechanism)
<i>Субпроцес А1 – «Розробити концепції та контент освітньої послуги»</i>			
Аналіз вимог замовника	Тип бізнес-моделі	Політика якості освіти	Партнери (стейкхолдери, роботодавці, міжнародні партнери)
Аналіз потреб ринку	Освітній контент	Освітня програма	Науково-педагогічний склад
Заявки на вступ	Навчальні плани і програми	-	Фінансові ресурси
Звіти (про успішність, зворотний зв'язок)	Методичні матеріали	-	-
<i>Субпроцес А2 – «Організувати та реалізувати освітній процес»</i>			
Освітні контент	Результати виконаних завдань	Політика якості освіти	Науково-педагогічний склад
Навчальні плани і програми	Знання та навички	Освітня програма	Фінансові ресурси
Здобувачі освіти (абітурієнти)	Здобувач освіти із здобутим рівнем знань	Положення про організацію освітнього процесу	Матеріально-технічна база (обладнання, аудиторії, лабораторії)
Оплата освітніх послуг (за кошти фізичних або юридичних осіб, за кошти бюджету)	Прибуток	Методичні матеріали	Організаційно-технічне забезпечення
Тип бізнес моделі	-	-	Цифрові технології
-	-	-	ІТ-інструменти та цифрова інфраструктура
<i>Субпроцес А3 – «Оцінити навчальні результати здобувачів освіти»</i>			
Результати виконаних завдань	Звіти (про успішність, зворотний зв'язок)	Методичні матеріали	Фінансові ресурси
Здобувач освіти із здобутим рівнем знань	Здобувач освіти із оціненим рівнем знань	Критерії успішності	ІТ-інструменти та цифрова інфраструктура
-	Результати оцінювання	Порядок оцінювання результатів навчання здобувачів освіти	Науково-педагогічний склад
<i>Субпроцес А4 – «Сертифікувати здобувачів освіти (видача дипломів, сертифікатів, мікро кваліфікацій)»</i>			
Звіти (про успішність, зворотний зв'язок)	Дипломи, сертифікати, мікро кваліфікації	Вимоги до забезпечення персоналом (ліцензійні вимоги)	Фінансові ресурси
Результати виконаних завдань	Випускники із сертифікованим рівнем компетенції	-	ІТ-інструменти та цифрова інфраструктура
Здобувач освіти із здобутим рівнем знань	-	-	Адміністративний персонал

Рис. 3.8. Ідентичні елементи діаграм декомпозиції для Китаю та України

Джерело: розроблено дисертантом

Слід зазначити, що для субпроцесу A1 – «Розробити концепції та контент освітньої послуги» власними додатковими елементами є аналіз вимог замовника і аналіз потреб ринку (вхід), тип-бізнес моделі, освітній контент, навчальні плани і програми та методичні матеріали є результатами, тобто виходами для субпроцесу A1.

Для субпроцесу A2 – «Організувати та реалізувати освітній процес» входами є виходи попереднього субпроцесу A1 (освітній контент, навчальні плани і програми та тип бізнес-моделі), а методичні матеріали трансформуються у елемент управління, тому що саме він забезпечує форму та вимоги до реалізації освітнього процесу. Окрім елементів з контекстної діаграми, субпроцес A2 містить власні результати, а саме: результати виконаних завдань та здобувачі освіти із здобутим рівнем знань.

Саме виходи субпроцесу A2 є входами для субпроцесу A3 – «Оцінити навчальні результати здобувачів освіти». Результатами, тобто виходами, субпроцесу оцінки навчальних результатів є здобувачі освіти із оціненим рівнем знань та результати оцінювання. Також окремої уваги заслуговують додаткові елементи керування – методичні матеріали та критерії успішності. Методичні матеріали є результатом субпроцесу A1, в свою чергу, цей результат трансформується в елемент керування для субпроцесів A2 та A3.

Заключним субпроцесом є субпроцес A4 – «Сертифікувати здобувачів освіти (видача дипломів, сертифікатів, мікро кваліфікацій)». Входами даного субпроцесу стали виходи попереднього субпроцесу A3 – «Оцінити навчальні результати здобувачів освіти».

Це ідентичні елементи для моделей, однак, на основі проведено опитування слід врахувати ті специфічні для кожної країни фактори глобалізації, що впливають на формування бізнес-моделі освітньої послуги. Для Китаю такими додатковими факторами є політичні та демографічні. Ілюстрацію демографічних факторів здійснено за допомогою елемента керування «Попит серед молоді Китаю» субпроцесу A1 – «Розробити концепції та контент освітньої послуги». Політичні фактори приймають участь у процесі «Надання освітніх

послуг» також як елементи керування, але для субпроцесу А4 – «Сертифікувати здобувачів освіти (видача дипломів, сертифікатів, мікро кваліфікацій)», а саме: політика визнання кваліфікацій України в Китаї; міжнародні та китайські стандарти сертифікації.

Відповідно ці елементи відсутні у декомпозиції бізнес-процесу для здобувачів з України, тому що політичні та демографічні фактори не є суттєвими для респондентів з України. Для цієї групи опитаних, окрім спільних факторів цифровізації та діджиталізації, значне місце займає фактор персоналізації. Він проілюстрований у вигляді трьох елементів керування: індивідуальна освітня траєкторія для субпроцесу А1 – «Розробити концепції та контент освітньої послуги», а також елементи «Гнучкий розклад занять» і «Політика персоналізованого підходу» для субпроцесу А2 – «Організувати та реалізувати освітній процес». Також додатково, для дотримання правил та норм видачі дипломів/сертифікатів/ мікро кваліфікації в Україні введено окремий елемент керування «Нормативні стандарти сертифікації» для субпроцесу А4 – «Сертифікувати здобувачів освіти (видача дипломів, сертифікатів, мікро кваліфікацій)».

Далі розробимо бізнес-модель освітньої послуги «Магістерська програма «Бізнес-адміністрування»» ХНЕУ ім. С. Кузнеця (рис. 3.9) на основі запропонованої в розділі 3.1 структури бізнес-моделі освітньої послуги з урахуванням ключових компонентів: споживачів, ціннісної пропозиції, створення цінності та моделі прибутку.

Далі розглянемо детальніше компоненти бізнес-моделі освітньої послуги «Магістерська програма «Бізнес-адміністрування»»:

1. Споживачі освітньої послуги. Цільовими сегментами споживачів магістерської програми «Бізнес-адміністрування» є:

фахівці середньої та вищої ланки менеджменту, які прагнуть професійного зростання;

підприємці, які шукають нові інструменти управління;

випускники бакалаврату, орієнтовані на міжнародну кар'єру;
 іноземні студенти, зацікавлені в програмі з акцентом на
 східноєвропейський бізнес-контекст;
 корпоративні клієнти (організації), які делегують персонал для навчання.
 Такий спектр споживачів передбачає гнучкий формат навчання (онлайн,
 змішаний), адаптацію мови викладання та модульність програми.



Рис. 3.9. Бізнес-модель ОП «Магістерська програма «Бізнес-адміністрування»»

Джерело: розроблено дисертантом

2. Ціннісна пропозиція освітньої послуги. Програма «Бізнес-адміністрування» формує унікальну освітню пропозицію через:

практичну спрямованість навчання (бізнес-кейси, симуляції, консалтингові проекти);

міждисциплінарність та відповідність міжнародним стандартам MBA;

інтеграцію сучасних підходів (дизайн-мислення, lean startup, agile);

доступ до бізнес-спільноти, налагодження зв'язків і кар'єрних можливостей;

персоналізацію освітньої траєкторії через вибіркові дисципліни.

Таким чином, створюється цінність як для здобувача, так і для роботодавця.

3. Створення цінності освітньої послуги. Цінність ОП формується через інтеграцію основних і допоміжних бізнес-процесів:

Основні бізнес-процеси:

розробка освітньої програми (проектування контенту з урахуванням потреб ринку та стандартів MBA);

організація навчального процесу (виконання навчального плану, складання розкладу занять, супровід викладачів);

оцінювання результатів навчання (захист кейсів, іспити, відгуки);

сертифікація (видача дипломів магістра, подвійних дипломів);

ІТ-підтримка (платформи ПНС, Zoom, аналітика навчання).

Допоміжні бізнес-процеси:

маркетинг освітньої програми (позиціонування, просування, комунікація з потенційними абітурієнтами);

сервісна підтримка студентів (консультації, кар'єрний супровід, інше);

міжнародне партнерство (участь у програмах подвійних дипломів, викладання іноземними професорами);

комунікація зі стейкхолдерами (відгуки від бізнесу, роботодавців, випускників).

Зазначені бізнес-процеси працюють як єдина система цінностей, у якій кожна функція покращує результати навчання та досвід здобувача.

4. Модель прибутку ОП. Фінансова модель освітньої послуги базується на змішаній логіці монетизації:

Основні джерела доходу:

вартість навчання (індивідуальна або корпоративна);

короткострокові освітні продукти (бізнес-семінари, сертифікати);

ліцензування контенту (у разі спільних платформ з EdTech).

Інструменти фінансової підтримки включають:

стипендії, гранти, пільгові умови для соціально незахищених верств населення;

часткове дотування від партнерів (компаній-роботодавців).

Загалом модель прибутку ОП «Магістерська програма «Бізнес-адміністрування»» підтримує баланс між доступністю, якістю та інноваціями, що дозволяє магістерській програмі залишатися гнучкою до вимог ринку та конкурентоспроможною в умовах глобалізації.

Також доцільно сформувати бізнес-модель ОП «Mini MBA» (рис. 3.10).

Опис бізнес-моделі ОП «Mini MBA» базується на інтеграції освітніх, бізнес- та цифрових компонентів, адаптованих до потреб дорослих спеціалістів, підприємців та іноземних абітурієнтів.

До споживачів ОП «Mini MBA» відносяться професіонали, які потребують системного оновлення своїх управлінських знань у стислі терміни. Так, ключовими сегментами є:

власники малого та середнього бізнесу, які прагнуть підвищити ефективність управління;

керівники середньої ланки, які готуються до переходу на вищі посади;

фахівці нефінансових або технічних галузей, які прагнуть набути бізнес-компетентності;

фрілансери та стартапери, які шукають стратегічні та операційні інструменти для масштабування;

іноземні студенти, зацікавлена в доступній альтернативі повноцінному MBA.

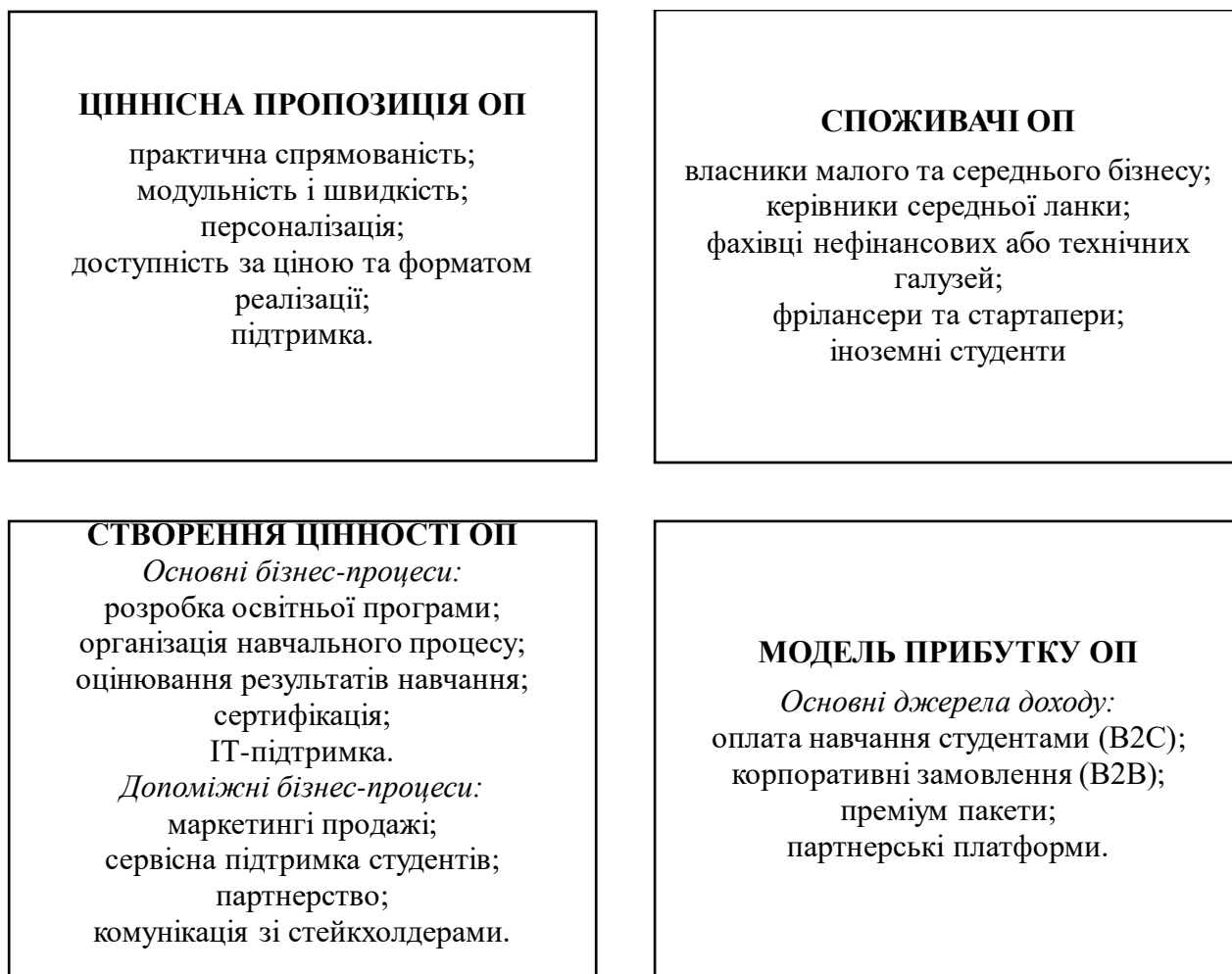


Рис. 3.10. Бізнес-модель ОП «Mini MBA»

Джерело: розроблено дисертантом

Зазначені споживачі мають високі вимоги до практичності, швидкого результату, зручного графіка та можливості негайно втілити знання у своїй роботі.

Ціннісна пропозиція ОП полягає в тому, що «Mini MBA» пропонує середньострокову, адаптивну програму, яка поєднує ключові елементи класичної бізнес-освіти з акцентом на:

практична спрямованість: кейси, симуляції, мікропроекти;
модульність і швидкість (інтенсивне навчання протягом 3-6 місяців);
персоналізація (можливість вибору спеціалізацій з маркетингу, фінансів, управління проектами, управління персоналом тощо);

доступність за ціною та форматом реалізації(онлайн або змішаний формат);

підтримка (коучинг, зворотний зв'язок, нетворкінг).

Основною цінністю є отримання відповідних управлінських навичок без відриву від професійної діяльності з безпосередньою практичною користю.

Створення цінності ОП відбувається через інтеграцію основних і допоміжних бізнес-процесів. До основних бізнес-процесів належать наступні:

розробка змісту програми (розробка коротких практичних модулів, що охоплюють фінанси, стратегію, маркетинг, HR);

організація навчального процесу (онлайн-заняття з експертами, інтерактивні платформи, відеолекції, сесії зворотного зв'язку);

оцінювання та сертифікація (тести, захист проектів, сертифікати);

ІТ підтримка (CRM, мобільні додатки, хмарні сервіси, EdTech платформи).

Допоміжні бізнес-процеси включають:

маркетинг і продажі (таргетована реклама, презентації, співпраця з HR компаній партнерів, співпраця з посередниками);

партнерство (залучення практиків, іноземних професорів, сертифікаційних організацій);

сервісна підтримка студентів (індивідуальні консультації, нетворкінг, бізнес-клуб).

Таким чином, цінність ОП створюється не лише через зміст, а й через екосистему процесів, які формують цілісний освітній досвід.

Модель доходів ОП «Mini MBA» складається з наступних джерел доходів:

оплата навчання студентами (B2C) (фіксована або поетапна оплата курсів);

корпоративні замовлення (B2B) (навчання команд компанії з персоналізацією контенту);

преміум пакети (коучинг, додаткові індивідуальні сесії, доступ до бізнес-спільноти);

партнерські платформи (розміщення курсів на міжнародних EdTech-ресурсах (Udemy, Coursera, Prometheus) чи створення власних EdTech каналів).

Запропонована бізнес-модель ОП забезпечує не тільки ефективне навчання, а й високу ціннісну релевантність для сучасного управління, позиціонуючи «Mini MBA» як гнучку, технологічно сучасну і стратегічно орієнтовану освітню послугу.

Розроблені бізнес-моделі освітніх послуг – для магістерської програми «Бізнес-адміністрування» та курсів «Mini MBA» – створюють стратегічну основу для підвищення конкурентоспроможності ХНЕУ ім. С. Кузнеця як провідного ЗВО, що надає послуги в сфері бізнес-освіти в Україні. Вони забезпечують структуроване бачення створення цінності шляхом інтеграції основних і допоміжних бізнес-процесів, орієнтованих на потреби різних сегментів споживачів. Врахування чинників глобалізації, цифровізація та гнучкість форматів навчання дозволить сформувати стійкі моделі прибутку, масштабувати освітні послуги та посилювати міжнародну присутність університету.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 на основі порівняння підходів щодо виділення компонентів бізнес-моделі було обґрунтовано структуру компонентів бізнес-моделі освітньої послуги із врахуванням впливу факторів глобалізації, в основу якої покладено Business Model Navigator. Так, серед основних компонентів бізнес-моделі освітньої послуги виділено споживачів освітньої послуги, ціннісну пропозицію освітньої послуги, створення цінності освітньої послуги і модель прибутку освітньої послуги. Запропонована структура бізнес-моделі освітньої послуги враховує специфіку сфери освіти, передбачає інтеграцію основних і допоміжних бізнес-процесів, а також враховує вплив основних факторів глобалізації (цифровізація, діджиталізація, персоналізація та інтернаціоналізація).

На основі проведеного аналізу удосконалено методичний підхід щодо управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги на основі інтеграції

процесного підходу, який враховує ключові фактори глобалізації (діджиталізація, цифровізація, персоналізація) та передбачає ідентифікацію бізнес-процесів і визначення ланцюжка створення цінностей освітньої послуги, а також інтеграцію бізнес-процесів з елементами бізнес-моделі освітньої послуги. Запропонований підхід включає чотири взаємопов'язані етапи і передбачає зворотній зв'язок між етапами. Запропонована методологія управління формуванням бізнес-моделі освітніх послуг на основі процесного підходу структурована як динамічна, ітераційна система, яка поєднує стратегічне бачення, проектування процесів, бізнес-моделювання, управління та безперервне вдосконалення в єдиній узгодженій структурі. Було наголошено на необхідності розробки бізнес-моделі, яка є не тільки структурно надійною, але й оперативно надійною та стратегічно адаптованою до умов глобалізації.

В межах інтеграції процесного управління до формуванні бізнес-моделі освітньої послуги було складено перелік основних і допоміжних бізнес-процесів надання освітньої послуги, а також визначено відповідність цих процесів ланцюжку створення цінності, обґрунтовано перерозподіл бізнес-процесів під впливом факторів глобалізації. Це дозволило інтегрувати бізнес-процеси надання освітньої послуги до моделі Value chain (ланцюжок створення цінності).

Розроблено бізнес-моделі освітніх послуг в сфері бізнес-освіти для Харківського національного економічного університету імені Семе́на Кузне́ця, що дало змогу практичної апробації розроблених теоретичних підходів і моделей. При формуванні бізнес-моделей ОП враховано форму надання освітньої послуги, тобто тип і вид бізнес-моделі (традиційні, електронні, змішані), цільову аудиторію з акцентом на споживачах з України та Китаю, визначено особливості та перелік бізнес-процесів надання освітніх послуг з урахуванням факторів глобалізації і специфіки ринків збуту Китаю та України. В рамках процесного управління до формування бізнес-моделі освітньої послуги розроблено декомпозицію бізнес-процесів для освітніх послуг в сфері бізнес-освіти на прикладі ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Основні результати дослідження, викладені в розділі 3, знайшли відображення в наукових працях автора [28, 29, 86].

Список використаних джерел: 50–52, 55, 59, 61, 69, 88, 105–107, 110–112, 117, 159–197.

ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено актуальне науково-практичне завдання узагальнення та розвитку теоретичних положень, розробки методичних підходів та практичних рекомендацій щодо управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги.

Основні результати дисертаційного дослідження полягають в такому:

1. В дисертаційній роботі досліджено сутність поняття «освітня послуга», проаналізовано основні підходи до тлумачення освітньої послуги. Зазначено, що економічний підхід до освітніх послуг є основою для розробки стратегій, визначення ключових пріоритетів фінансування освіти, враховуючи її довгострокову вигоду для економіки та суспільства. Розроблено класифікацію освітніх послуг за критеріями форми здобуття освіти, складниками системи освіти, форми оплати освітніх послуг, ступеня організованості надання освітніх послуг, цільової аудиторії, суб'єктами надання освітніх послуг та термінами. Така класифікація дозволяє ідентифікувати тип освітньої послуги як об'єкта управління в умовах змінного ринкового середовища. У дослідженні визначено сутність та роль бізнес-освіти в системі освітніх послуг. Обґрунтовано її характеристики в системі класифікації освітніх послуг, узагальнено ключові риси бізнес-освіти: практична спрямованість, інноваційність, гнучкість програм, міжнародний компонент і ринкова орієнтація. Наголошено, що бізнес-освіта є інтегрованим елементом сучасної системи освітніх послуг, що поєднує формальні й неформальні освітні підходи.

2. У дослідженні проаналізовано науково-теоретичні підходи до визначення сутності бізнес-моделі освітньої послуги. Опрацювання наукових джерел, зокрема публікацій бази даних Scopus, а також семантичний аналіз ключових концептів за допомогою інструменту VOSviewer дозволили виявити основні тенденції, концептуальні зв'язки та тематику досліджень у цій галузі. Встановлено, що в сучасному науковому дискурсі відсутнє чітко сформульоване

поняття «бізнес-модель освітньої послуги», що зумовлює необхідність її теоретичного обґрунтування. Враховуючи перехід від парадигми «освіта як суспільне благо» до «освіта як товар» та підвищення конкурентоспроможності освітнього середовища обґрунтовується доцільність запровадження цього поняття. В основу сформульованого авторського визначення покладено комплексний підхід, який інтегрує економічні механізми, інноваційні технології, ефективні бізнес-процеси, а також ціннісно-орієнтовану освітню діяльність. Такий підхід враховує запити здобувачів освіти, потреби ринку праці та суспільства в умовах цифрової трансформації та глобалізації, забезпечуючи цілісне бачення функціонування навчальних закладів відповідно до сучасних тенденцій трансформації освітнього сектору.

3. На основі бібліографічного аналізу наукових праць розроблено типологію бізнес-моделей освітніх послуг, яка охоплює три основні групи: традиційні, електронні (діджитал) і змішані (гібридні). Для кожного типу бізнес-моделей визначено перелік видів бізнес-моделей і представлено їх характеристику. Типологізація дає змогу здійснювати стратегічну сегментацію та адаптацію моделей до потреб споживачів і ринкових умов.

4. На основі бібліографічного аналізу і частотності термінів у наукових джерелах ідентифіковано ключові фактори глобалізації, які істотно впливають на сферу освіти, до них належать цифровізація, діджиталізація, персоналізація навчання, інтернаціоналізація, культурна інтеграція, ринкова орієнтація, посилення конкуренції, зміни в демографічній структурі, тощо. Особливу увагу приділено цифровізації як одному з найвпливовіших факторів, що забезпечує підвищення мобільності, гнучкості, персоналізації та диференціації освітніх послуг. Вона перетворює зміст освіти, методи і засоби навчання, технології навчання та організаційні форми навчальної діяльності. Це зумовлює необхідність впровадження інноваційних підходів до управління освітніми процесами, зокрема розробки змішаної та електронної бізнес-моделей освітніх послуг.

5. Проаналізовано сучасні тренди розвитку бізнес-світу в світі з акцентом на її розвиток в Україні та Китаї. Вивчення особливостей функціонування бізнес-освіти в Україні та Китаї дозволило виявити ключові тенденції та виклики, характерні для двох різних економічних систем, що перебувають на різних стадіях розвитку. У Китаї бізнес-освіта характеризується високим рівнем інтеграції інноваційних технологій, включаючи використання EdTech-рішень, штучного інтелекту та великих даних. В Україні онлайн-освіта фокусується на здобутті практичних знань у сферах бізнесу, ІТ, та маркетингу. Сучасні тенденції розвитку бізнес-освіти в Україні та Китаї демонструють активне впровадження цифрових технологій, розширення доступу до онлайн-навчання та адаптацію до глобальних викликів. Зазначено, що зростання популярності EdTech-інструментів та онлайн-платформ для навчання відкриває нові можливості для розвитку компетенцій та професійних навичок у студентів і фахівців. В результаті порівняння стану, викликів та перспектив розвитку EdTech в Україні та Китаї було зроблено висновок, що існує значний потенціал для обміну досвідом та адаптації успішних практик. Важливим аспектом є розвиток партнерств між державою, бізнесом і міжнародними організаціями, які сприяють розширенню доступу до сучасних освітніх технологій. Інтеграція інновацій, таких як штучний інтелект та віртуальна реальність, відкриває нові можливості для підвищення ефективності освітніх процесів.

6. За результатами проведеного опитування визначено особливості надання та споживання освітніх послуг в сфері бізнес-освіти, цілі здобуття освіти та очікування щодо застосування набутих компетенцій у професійній діяльності. Проведено порівняльний аналіз поширеності традиційної, електронної та змішаної бізнес-моделей освітніх послуг в Україні та Китаї. Виявлено, що обидві країни характеризуються подібною структурою популярних традиційних та електронних моделей бізнесу, тоді як значні відмінності спостерігаються у сфері змішаних моделей. Зокрема, у Китаї домінує гібридне корпоративне навчання, державне чи фондове спонсорство та освітні франшизи з цифровими елементами, тоді як в Україні більш популярним є змішане навчання в

традиційних ЗВО та моделі EdTech з передплатою та офлайн-компонентами. Також проаналізовано переваги та недоліки університетської бізнес-освіти та онлайн-курсів. Отримані результати дозволяють окреслити сучасні тенденції трансформації бізнес-освіти в умовах цифровізації та глобальної конкуренції.

7. Розроблено методичний підхід до оцінки значущості факторів глобалізації, що впливають на формування бізнес-моделей освітніх послуг. Запропоноване ранжування базується на комплексному аналізі глобалізаційних факторів. Специфіку впливу окремих факторів визначено на прикладі України та Китаю, де виявлено відмінності в їх пріоритетності залежно від національного контексту. Зокрема, у Китаї політичні та демографічні фактори мають першочергове значення через жорстке державне регулювання освітньої сфери та високий рівень конкуренції серед здобувачів. В Україні переважає ліберальна модель розвитку освітніх послуг із меншою роллю держави. Цифровізація визнана ключовим чинником в обох країнах. Персоналізація освітніх послуг набуває особливого значення в Україні, що пов'язано з розвитком ринку приватної та корпоративної освіти. Така диференціація формує відповідні переваги: у Китаї централізована підтримка, інтегровані цифрові рішення та планування персоналу; В Україні є гнучкість бізнес-моделей, адаптація, а також висока конкуренція, що стимулює персоналізацію та якісне вдосконалення освітніх послуг.

8. На основі порівняльного аналізу підходів до виокремлення складових бізнес-моделі обґрунтовано структуру бізнес-моделі освітньої послуги з урахуванням впливу факторів глобалізації. Концептуальною основою моделі став підхід Business Model Navigator, адаптований до специфіки освітньої сфери. Визначено ключові складові бізнес-моделі: споживачі освітніх послуг, ціннісну пропозицію освітньої послуги, процес створення вартості та модель прибутку. Запропонована структура враховує специфіку надання освітніх послуг, інтегрує основні та допоміжні бізнес-процеси, а також враховує дію основних факторів глобалізації, таких як цифровізація, діджиталізація, персоналізація та

інтернаціоналізація. Це забезпечує адаптивність та актуальність моделі в умовах трансформації глобального освітнього середовища.

9. Розроблено методологічний підхід до управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги шляхом інтеграції процесного підходу, що враховує ключові фактори глобалізації. Запропонований підхід передбачає ідентифікацію основних і допоміжних бізнес-процесів, побудову ланцюга створення цінності для освітньої послуги та узгодження бізнес-процесів з відповідними елементами бізнес-моделі. Методологію управління було розроблено як динамічну ітераційну систему, яка поєднує стратегічне планування, моделювання, проектування процесів, управління та постійне вдосконалення в рамках єдиної інтегрованої структури з постійним зворотним зв'язком між етапами.

10. Розроблено бізнес-моделі освітніх послуг у сфері бізнес-освіти на прикладі освітніх програм Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, що дало змогу здійснити практичну апробацію запропонованих теоретичних підходів та моделей. При формуванні бізнес-моделей освітніх послуг враховувалася форма надання послуг (традиційна, електронна, змішана), а також орієнтація на цільову аудиторію, зокрема споживачів з України та Китаю. Визначено специфіку бізнес-процесів, що забезпечують надання освітніх послуг, з урахуванням факторів глобалізації та особливостей ринків цих країн. У рамках методичного підходу здійснено декомпозицію бізнес-процесів для надання освітніх послуг у сфері бізнес-освіти, що дало змогу деталізувати ключові етапи надання освітніх послуг та їх взаємодію в контексті трансформацій освітнього середовища. Отримані результати можуть стати основою для практичного впровадження гнучких та адаптивних бізнес-моделей в сфері бізнес-освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антохов А. Ринок освітніх послуг у світлі класичного та новітнього підходів до дослідження. *Регіональна економіка*. 2009. № 1. С. 251-259.
2. Ніколаєнко С. Рейтингові системи – складові національного моніторингу якості вищої освіти. *Вища школа*. 2007. №4. С. 3–14.
3. Грищенко І. М. Професійна освіта в системі економічних досліджень: монографія. Київ: Грамота, 2014. 384 с.
4. Падалка О. С., Каленюк І. С. Економіка освіти та управління. К.: Педагогічна думка, 2012. 184 с.
5. Жарська І., Зіньковська Д. Особливості дослідження поведінки споживачів освітніх послуг в Інтернет-середовищі. *Бізнес-інформ*. 2014. № 6. С. 404–412.
6. Каленюк І. С. Економіка освіти: навчальний посібник. Київ: Знання України, 2003. 315 с.
7. Про освіту : Закон України від 5 верес. 2017 р. № 2145-VIII. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2017. № 38-39. Ст. 380.
8. Євменькова К. Освітня послуга як економічна категорія. *Економіка і регіон*. 2009. 22. С. 172–175.
9. Карпюк О. А. Теоретичні аспекти ринку освітніх послуг. *Наука й економіка*. 2009. № 2 (14). С. 297–299.
10. Александров В.Т. Освітня послуга: суть та моделі якості. *Освіта і управління*. 2006. № 1. С. 156–164.
11. Багдік'ян С. В. Освітні послуги: дослідження поняття, класифікація, базові характеристики. *Економіка, Менеджмент, Підприємництво*. 2010. № 22 (1). С. 97–100.
12. Ящук Т.А. Ринок освітніх послуг: сутність та тенденції розвитку. *Інноваційна економіка*. 2013. №8. С. 246–249.

13. Сагінова А. В. Визначення освітніх послуг з позиції маркетингу. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*. Серія: Педагогічні науки. 2021. №1. URL: ped-ejournal.cdu.edu.ua
14. Воробйова О. П. Державне регулювання діяльності вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг. Київ: НАПН України, 2005. URL: ped-ejournal.cdu.edu.ua
15. Оболенська Т. Є. Наукові засади формування конкурентного ринку освітніх послуг для функціонування ринку праці. Теорія і практика маркетингу в Україні: [монографія] / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак, В. Я. Кардаш, В. П. Пилипчук та ін.; за наук. ред. д.е.н., проф., акад. АПН України А. Ф. Павленка. К. : КНЕУ. 2005. С. 13–57.
16. Огаренко Т. Ю. Аналіз особливостей попиту на освітні послуги з метою прогнозування. *Вища школа: наук.-практ. видання*. 2009. № 10. С. 86–98.
17. Міщенко Г. Маркетинг і вища освіта. *Вісник Книжкової палати*. 2004. №8. С. 38–41.
18. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д. Основи маркетингу. Пер. з англ. 2-е європ. изд. К.: Вид. дім «Вільямс», 2000. 944 с.
19. AL Dulaimi Z. Y. S. Education, Educational Services and their Quality. *Journal of Marketing Management*. 2016. Vol. 4, No. 1. P. 58–66. DOI: 10.15640/jmm.v4n1a6
20. Трубич С., Майкович Т. Формування та розвиток ринку освітніх послуг як передумова входження України в ЄС (деякі підходи до уточнення понятійного апарату дослідження). *Вісник ТАНГ*. 2003. № 5. С. 145–150.
21. Ніколаєнко С. Якість вищої освіти в Україні – погляд у майбутнє. *Вища школа*. 2006. № 2. С. 3–22.
22. Гава Ю. Освітні послуги в Україні: економічна природа і суперечності розвитку. *НТІ*. 2011. (1). С. 16-19.
23. Бондаренко О. С., Миргород-Карпова В. В. Поняття, види та особливості надання освітніх послуг в умовах воєнного стану. *Наукові записки*

Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Випуск 36. С. 196 – 201.

24. Власюк Т., Фастовець Н. Теоретичні аспекти поняття «освітня послуга». URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18883/1/PIONBUG_2021_P040-041.pdf

25. Пуховська Л., Ничкало Н., Зязюн І. Педагогічна майстерність: проблеми, пошуки, перспективи. Київ: Вища школа. 2005. 378 с.

26. Schultz T. Education and Economic Growth. *Social Forces*, 1961.

27. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. Chicago: University of Chicago Press, 1993. 412 p.

28. Ду Ханьюй. Сутність і місце бізнес-освіти в системі освітніх послуг. Сталий економічний розвиток: інноваційні підходи та стратегічні перспективи: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2024. С. 144 – 153.

29. Ду Ханьюй. Місце і роль бізнес-освіти в системі освітніх послуг. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта*. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 3 грудня 2024 р.) / За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової. Харків. ХНУРЕ. 2024. С. 53-55.

30. The role of business education in global development. *Harvard Business Review*. 2021. URL: <https://hbr.org/>

31. Крахмальова Н., Хвощенко Є. Бізнес-освіта як важливий фактор економічного зростання України в післявоєнний період. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20224/1/PIONBUG_2022_P076-077.pdf

32. Ахновська І.О., Болгов В.Є. Бізнес-освіта в умовах глобальної конкуренції. *SWorldJournal*. 2020. 4(06-04), С. 120–127. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2020-06-04-088>

33. Тригубенко М. О. Бізнес-освіта як соціальний феномен сучасності та фактор підприємницького успіху. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 205. С. 125–128.
34. Красовська О.Ю. Сучасні моделі реалізації бізнес-освіти в умовах глобалізації світового освітнього простору. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Том 2. С. 167 – 171.
35. Мукан Н., Мукан О., Луців Л. Розвиток бізнес-освіти на початку XXI століття. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2021. Вип 35, том 4. С. 248 – 253. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/35-4-37>
36. Олексенко Р. Роль економічної освіти у процесі становлення успішної держави. *Гілея : науковий вісник*. 2017. Вип. 116. С. 259–262.
37. Дядик Т.В. Світовий досвід розвитку бізнес-освіти. *Якість і безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі та торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи*: колективна монографія; за ред. О. В. Калашник, С. Е. Мороз, І. О. Яснолоб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2021. С. 145-162, 1,65 URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/11590>
38. Ахновська І. О. Освітні послуги: методологічні підходи визначення. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/view/3267/3181>
39. Шклярчук К. Бізнес-освіта в умовах глобальної нестабільності. *Вісник КНТЕУ*. 2016. №4. С. 178-186.
40. Вагонова О., Горпинич О., Шаповал В. Бізнес-освіта як чинник імплементації економіки знань. *Економічний вісник*. 2017. №3. С. 142-154.
41. Best Business School Rankings 2024–25. URL: <https://www.bloomberg.com/business-schools/>
42. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
43. Бесарабчик В. О. Визначення поняття надання послуг у сфері освіти. *IUS PRIVATUM*. 2019. № 1. С. 38–43.

44. Стеблюк Н.Ф. Економічна природа освітніх послуг в системі вищої освіти України. URL: http://www.rusnauka.com/15_DNI_2008/Economics/33530.doc.htm
45. Karlsson F. Business Model Value in EdTech. A single case study on a Swedish startup. Stockholm: KTH Royal Institute of Technology. 2022. 27 p.
46. Amit R., Zott C. Business model innovation: Creating value in times of change. *SSRN Electronic Journal*. 2010. 23(23). DOI: 10.2139/ssrn.1701660
47. Sjödin D., Parida V., Jovanovic M., Visnjic I. Value creation and value capture alignment in business model innovation: A process view on outcome-based business models. *Journal of Product Innovation Management*. 2020. 37(2). P. 158–183.
48. Foss N. J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of management*. 2017. 43(1). P. 200–227.
49. Richardson J. E. The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strat. Change*. 2008. №17. P. 133–144.
50. Osterwalder A. Pigneur Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. NJ.: Wiley. 2010. 288 p.
51. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*. 2010. №43(2-3). P. 172–194.
52. Chesbrough H., Rosenbloom R. S. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from XEROX Corporation's Technology Spinoff Companies. *Industrial and Corporate Change*. 2002. 11(3). DOI: 10.1093/icc/11.3.529
53. Massa L., Tucci C. L., Afuah A. A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*. 2017. 11(1). P. 73–104.
54. Drozdová M. New business model of educational institutions. *Ekonomie a management*. 2008. №1. S. 60–68.

55. Юрчишена Л. В. Визначення бізнес-моделі університету на основі синтезу підходів до бізнес-моделі підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4(40). С. 271–284.
56. Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ. 2013. 423 с.
57. Зеленін Ю. М. Сутність та принципи побудови бізнес-моделі закладів освіти дорослих. *Бізнес-інформ*. 2018. № 11. С. 114–122.
58. Чухрай А. І. Наукові підходи до трактування поняття «бізнес-модель» діяльності підприємства. *Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу*: збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції, 27-29 вересня 2012 року. Суми: ТОВ Друкарський дім "Папірус". 2012. С. 273–275.
59. Slywotzky A., Morrison J., Andelman B. *Strefa zysku: Strategiczne modele działalności*. Wydawnictwo PWE. 2000. 410 s.
60. Ненно І. М. Систематизація наукових підходів до класифікації бізнес-моделей підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*; за ред. М. І. Зверькова та ін. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2016. No 2(61). С. 89–100.
61. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2002. № 80 (5). P. 86–92.
62. Afuah A. *Business Models: A Strategic Management Approach*. New York: McGraw-Hill. 2004. 415 p.
63. Алакозова П. Е. Бізнес-модель підприємства: еволюція та групування підходів до трактування. *Стратегія економічного розвитку України* : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана; редкол.: В. А. Верба (голов. ред.) [та ін.]. Київ: КНЕУ. 2016. Вип. 38. С. 39–51.
64. Pohle G., Chapman M. IBM's global CEO report 2006: business model innovation matters. *Strategy & Leadership*. 2006.
65. Menkova K., Zozul'ov O. Approaches to forming enterprises' business-models. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Volume 3, № 4. P. 32–39.

66. Hamel G. Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life. N.Y.: Plume. 2002. 352 p.
67. Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*. 2010. 43 (2-3). P. 195–215.
68. Keen P., Qureshi S. Organizational Transformation through Business Models: A Framework for Business Model Design. *System Sciences, HICSS'06*. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference. 2006. V.8. P.206b–206b.
69. Morris M., Schindehutte M., Allen J. The entrepreneur's business model toward a unified perspective. *Journal of Business Research*. 2005. N 58 (6). P. 726–735.
70. Stewart D. Business models for economic markets. *Electronic Commerce in Europe*. 1998. N8 (April). P. 1–6.
71. Malone Th. W., Weill P., Lai R. K., D'Urso V. T., Herman G., Appel Th. G., Woerner S. L. Do Some Business Models Perform Better than Others? *MIT Sloan Working Paper*. 2006. May. 34 p.
72. Davila T., Epshtein M. Shelton R. Pracjujucha innovacija. Jak keruvaty neju, vymirjuvaty i' i' i vytjagaty z ne vygidnyj. K.: Balance Business Books. 2007. 320 p. (in Ukrainian)
73. Смерічевський С. Ф., Клімова О. І. Business model CANVAS як універсальна концепція управління бізнесом компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 9. С. 11–14.
74. Волонте В. Історія бізнес-моделювання. *Система бізнес-моделювання «Business Studio»*. URL: http://www.businessstudio.ru/procedures/business/modeling_history/full/
75. Scopus. URL: <https://www.scopus.com/>
76. Christensen C. M., Raynor M. E. The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. Boston: Harvard Business School Press. 2013. 320 p.
77. Теплова Т. Цифрова трансформація вищої освіти: виклики та перспективи. *Освіта і економіка*. 2021. 3(1). С. 12–25.

78. Kurt S. Business models in higher education: A systematic literature review. *Journal of Business Research*. 2022. № 140. P. 102–117.
79. Graham C.R., Danaa G., Purevsuren T., Martínez A., Spricigo C.B., Camilotti B.M., Batsukh T. Digital Learning Transformation in Higher Education: International Cases of University Efforts to Evaluate and Improve Blended Teaching Readiness. *Education Sciences*. 2023, 13, 1143. URL: https://www.researchgate.net/publication/375665899_Digital_Learning_Transformation_in_Higher_Education_International_Cases_of_University_Efforts_to_Evaluate_and_Improve_Blended_Teaching_Readiness.
80. Prabowo H., Bandur A. Digital transformation in higher education: Global trends and national policies. *Journal of Innovation in Business and Economics*. 2021. Vol. 05 No. 02. P. 103–118.
81. Deming D. J. The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market. *The Quarterly Journal of Economics*. 2017. Volume 132, Issue 4. P. 1593–1640. DOI: <https://doi.org/10.1093/qje/qjx022>
82. Drucker P. Innovation and entrepreneurship. Routledge. 2018. 368 p.
83. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. 89, № 1-2. P. 62–77.
84. Tomaszewski J. The Role of Higher Education in Shaping Human Capital for the Growing and Evolving Needs of the Modern Economy. In A. Styś (Ed.), *Reactions of Market Entities to Crisis Situations*. 2023. P. 52–72.
85. Сидорова А. В., Кобідзе Н. Н. Особливості послуг вищої освіти в новій економіці. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4 (36). С. 40–47.
86. Du Hanyu, Mazorenko O.V. Process management of educational service business model formation. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 2. С. 102–105.
87. Du Hanyu Transformation of business models of educational services in the conditions of globalization. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/425>

88. Christensen C. M., Horn M. B., Johnson C. W. *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns*. McGraw-Hill. 2010. 288 p.

89. Okoli Ch., Wang N. Business Models for Online Education and Open Educational Resources, *SSRN Working Paper Series*. 2016. April. P. 1–51. URL: <http://ssrn.com/abstract=2577676> DOI: 10.2139/ssrn.2577676

90. Силадій І. Розвиток освіти в контексті основних викликів глобалізації. *Освітній дискурс: збірник наукових праць*. 2020. 27(10). С. 60-69.

91. Бебко С. Основні тенденції глобалізації вищої освіти. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16860/1/PIONBUG_2020_P052-053.pdf

92. Du Hanyu, Mazorenko O. The impact of globalization on the transformation of business models of educational services in Ukraine and China. International scientific-practical conference “*Economics, finance, accounting and law in the context of globalization*”: conference proceedings (Aarhus, Denmark, September 10, 2024). Aarhus, Denmark: Scholarly Publisher ICSSH, 2024. P. 9-10.

93. Величко К. Ю., Цибульська Е. І. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>

94. Rof A., Bikfalvi A., Gou P. M. Digital Transformation for Business Model Innovation in Higher Education: Overcoming the Tensions. *Sustainability*. 2020. 12. 4980 DOI:10.3390/su12124980

95. Trow M. Reflections on the Transition from Elite to Mass to Universal Access: Forms and Phases of Higher Education in Modern Societies since WWII. *International Handbook of Higher Education*. Springer. 2006. P. 243–280.

96. Clark B. R., Pergamon B. R., Clark B. C. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Leeds: Emerald Publishing Limited. 1998. 180 p.

97. Войналович О. О. Глобалізація і розвиток сучасної освіти в Україні. URL:
<https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6932/Voynalovych.pdf;jsessionid=5B0361FB43DC93B7FD1B87754B8AC4FD?sequence=1>
98. Ду Ханьюй Цифровізація освіти як фактор глобалізації. *Глобалізаційні виклики економіки, обліку, фінансів та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Полтава, 14 вересня 2023 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2023. С. 57-58.
99. Yuan L., Powell S. MOOCs and Open Education: Implications for Higher Education. *CETIS*. EdSurge. (n.d.). Education Technology Business Models. 2013. URL: edsurge.com.
100. Graham C. R. Blended Learning Systems: Definition, Current Trends, and Future Directions. In C. J. Bonk, C. R. Graham (Eds.), *The Handbook of Blended Learning: Global Perspectives, Local Designs*. San Francisco: Pfeiffer. 2006. P. 3–21.
101. Picciano A. G., Dziuban C. D., Graham C. R. Blended Learning: Research Perspectives, Volume 2. NY: Routledge. 2013. 376 p.
102. Porter W. W., Graham C. R., Spring K. A., Welch K. R. Blended learning in higher education: Institutional adoption and implementation. *Computers & Education*. 2014. 99. P. 1–18.
103. Means B., Toyama Y., Murphy R., Baki M. The Effectiveness of Online and Blended Learning: A Meta-Analysis. *Teachers College Record*. 2013. 115(3). P. 1–47.
104. Що таке бізнес-модель, які вони бувають і навіщо потрібні. URL: https://skyservice.pro/business-automation/uk/shcho-take-biznes-model-yaki-vony-buvaiut-i-navishcho-potribni/#Aki_buvaut_biznes-modeli
105. Altbach P. G., Knight J. The Internationalization of Higher Education. *Journal of Studies in International Education*. 2007. 11(3–4). P. 290–305.
106. Marginson S. Globalisation, the “Idea of a University” and Its Ethical Regimes. *Higher Education Management and Policy*. 2007. 19(1). P. 31–45.

107. Tinto V. *Completing College: Rethinking Institutional Action*. Chicago: University of Chicago Press, 2012. 228 p.
108. EdSurge. (n.d.). *Education Technology Business Models*. URL: edsurge.com
109. Capterra. (2024). *Top Learning Management Systems*. URL: capterra.com
110. Weller M. *25 Years of Ed Tech*. Athabasca University Press. 2020. <https://doi.org/10.15215/aupress/9781771993050.01>
111. Christensen C. M., Horn M. B., Caldera L., Soares L. *Disrupting College: How Disruptive Innovation Can Deliver Quality and Affordability to Postsecondary Education*. Center for American Progress. 2011. 14 p.
112. Selwyn N. *Digital Technology and the Contemporary University: Degrees of Digitization*. Routledge. 2014. 170 p.
113. Garrison D. R., Vaughan N. D. *Blended Learning in Higher Education: Framework, Principles, and Guidelines*. John Wiley & Sons. 2008. 245 p.
114. Graham C. R. Emerging practice and research in blended learning. In M. G. Moore (Ed.), *Handbook of Distance Education*. 3rd ed. Routledge. 2013. P. 333–350.
115. Кучерак І.В. Цифровізація та її вплив на освітній простір у контексті формування ключових компетентностей. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Випуск 22. Т. 2. С. 91–94. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/22/part_2/22.pdf
116. Іщенко А. Ю. Глобальні тенденції і проблеми розвитку освіти: наслідки для України. Аналітична записка. URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/globalni-tendencii-i-problemi-rozvitku-osviti-naslidki-dlya>
117. Veletsianos G., Houlden S. Radical Flexibility and Relationality as Responses to Education in Times of Crisis. *Postdigital Science and Education*. 2020. 2(3). P. 849–862.

118. Рябець К. В., Тимків Я. В. Глобалізація ринку освітніх послуг: регіональні особливості та інтеграційні перспективи України. Галицький економічний вісник. 2019. № 6 (61). С. 141–154.

119. Дибач І. Л. Роль та зміст освітніх послуг в умовах соціалізації та інформатизації економіки. Бізнес-інформ. 2019. №7. С. 115–122.

120. Редькіна Г. Вплив чинників глобалізації на ціннісні орієнтації молоді, яка навчається. URL: <https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2020/12/Redkina.pdf>

121. Прохоренко Т. Г. Глобалізація освіти та її наслідки. *Академічні візії*. 2025. Випуск 39. С. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14882099>

122. М'яковський М. Є. Основні виклики вищої школи в умовах глобалізації та інтернаціоналізації – тенденції та особливості. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2019. VII (84), Issue: 207. С. 22–25.

123. Огієнко О. І. Тенденції та особливості глобалізації та інтернаціоналізації вищої освіти: досвід німецькомовних країн. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/3023/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%9E%D0%93%D0%86%D0%84%D0%9D%D0%9A%D0%9E9.pdf

124. Коляда І. Г. Особливості трансформації освіти в епоху глобалізації. «Грані». 2017. Том 20; 8. С. 37–42. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1059932>

125. Hawawini G. The Future of Business Schools. *The Journal of Management Development*. 2005. Vol. 24. Iss. 9. P. 770.

126. EdTech Statistics: Global EdTech Industry is a Rapidly Growing Sector That is Revolutionizing The Way Students Learn and Get Knowledge. URL: <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2023/05/16/2669864/0/en/EdTech-Statistics-Global-EdTech-Industry-is-a-Rapidly-Growing-Sector-That-is-Revolutionizing-The-Way-Students-Learn-and-Get-Knowledge.html>

127. Du Hanyu. Contemporary Edtech business models. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта*. Матеріали IV

Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 1 листопада 2023 р.) / За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової. Харків. ХНУРЕ. 2023. С. 10-12.

128. Horn M. B., Staker H., Christensen C. M. The rise of K–12 blended learning. Clayton: Christensen Institute for Disruptive Innovation. 2013. 18 p.

129. Dillahunt T. R., Wang B., Teasley S. D. Balancing student privacy and personalized learning in the age of big data. *Educational Technology & Society*. 2014. 17(2). P. 153-167.

130. Pereira D. EdTech Business Model. Ottawa: The Business Model Analyst. 2021. 78 p.

131. Розвиток цифрової освіти в Україні: виклики та перспективи. Міністерство освіти і науки України. 2023. URL: <https://mon.gov.ua/>

132. Глобальні освітні тенденції: формування майбутнього навчання. Всесвітній економічний форум. 2022. URL: <https://www.weforum.org>

133. Business Schools Ranking. URL: <https://www.eduniversal-ranking.com/>

134. Стецик В. Чому пандемія підвищила якість бізнес-освіти. *Chas.News*. URL: https://chas.news/current/chomu-pandemiya-pidvischila-yakist-biznes-osviti?utm_source

135. Федорова Х. EdTech-бізнес в Україні: як розвивається ринок цифрової освіти. *Kyivstar Business Hub*. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/ed-tech-biznes-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-rinok-czifrovoyi-osviti?utm_source

136. Статистика онлайн-освіти у світі [Електронний ресурс]. URL: <https://www.websiterating.com/uk/blog/research/online-learning-statistics/>

137. Зайчук І. Онлайн-освіта в Україні: специфіка напряму та перспективи розвитку [Електронний ресурс]. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/yak-pracyuye-onlajn-osvita-v-ukrayini>

138. Білас Л. Онлайн чи офлайн-освіта: що переможе? [Електронний ресурс]. URL: <https://op.ua/news/osvita-v-ukraini/onlayn--chi-oflayn-osvita-scho-peremozhe---lidiya-bilas>

139. Дослідження цифрових навичок українців. Третя хвиля [Електронний ресурс]. URL: <https://osvita.diiia.gov.ua>

140. Статистика та тенденції онлайн-навчання [оновлення за 2024 рік] [Електронний ресурс]. URL: https://www.websiterating.com/uk/blog/research/online-learning-statistics/?utm_source

141. Ринок онлайн-освіти в Україні – аналітичний огляд [Електронний ресурс]. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-onlajn-obrazovaniya-v-ukraine-analiticheskij-obzor>

142. Стасюк С. О., Кушнір Т. М. Вплив асортименту освітніх онлайн-платформ на поведінку споживача. *Розвиток інформаційних освітніх технологій*. 2024. № 1. [Електронний ресурс]. URL: <https://science.iea.gov.ua/2024-1-23-33ukr/>

143. Колодяжна А. В., Олефіренко Л. С. Дистанційне навчання: аналіз можливостей поширених онлайн-платформ. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/23816/3/3.pdf>

144. Мельникова О., Олійник Ю. Особливості функціонування ринку онлайн-освіти у світі та в Україні. *Економічний дискурс*. 2020. Випуск 3. С. 16-27.

145. Онлайн-урок – це не лекція: 20 популярних освітніх платформ, які які стануть в пригоді вчителям на дистанційці [Електронний ресурс]. URL: https://znayshov.com/News/Details/20_populiarnykh_osvitnikh_platform_Yaki_stanu_t_v_pryhodi_vchyteliam_na_dystantsiitsi

146. Єлісеєва О., Єлісеєв Є. Онлайн-освіта: порівняльний аналіз онлайн-платформ для навчання в світі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №3. С. 219-225. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=932>

147. В Китаї налічується 342 млн користувачів онлайн-освіти [Електронний ресурс]. URL: <https://ria.ru/20210215/onlayn-obrazovanie-1597592788.html>

148. Калашник Л. С. Платформи для онлайн освіти: чим користуються в КНР (на прикладі платформ для вивчення китайської мови). *Сходознавство. Актуальність та перспективи* : матеріали III Міжнар. наук.-метод. конф., Харків,

6 трав. 2022 р. / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди ; уклад.: Н. В. Руда, Л. М. Ямпольська, І. А. Скразловська та ін. Харків, 2022. С. 121–122.

149. Литвинчук А. О., Кир'янов А. В., Гриневич Ю. В., Гайдук І. С. Тенденції розвитку дистанційної освіти в Україні як чинника стабільності та безперервності освітнього процесу під час війни. *Освітня аналітика України*. 2023. № 4(25). С. 5–18. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2024/01/1_Lytvynchuk_Ko_425_2023_5-18.pdf.

150. Bett UK: Leading EdTech Event | 22-24 Jan 2025, ExCeL London bettshow.com

151. Ду Х. Дослідження мотивації до отримання освітніх послуг у сфері бізнес-освіти та перспектив використання отриманих знань у професійної діяльності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 423 – 427.

152. Адаптація управління бізнес-процесами в умовах цифровізації економіки: теоретичні аспекти: монографія [Уманець Т.В. та ін.] ; за ред. Уманець Т.В.; НАН України, ДУ «Ін-т. ринку і екон.-екол. дослідж НАН України». Одеса : ДУ ІРЕЕД НАНУ, 2022. – 380 с.

153. Бізнес-курси для підприємців: від початківців до MBA // Fondy. URL: <https://fondy.ua/uk/knowledge/business-education/>

154. Уманець Т.В., Шлафман Н.Л., Бондаренко О.В. Інституціональна домінанта адаптації управління бізнес-процесами до умов розвитку інформаційного суспільства в Україні // *Економіка та суспільство*. Випуск 56. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-45>

155. Як провести аудит професійних навичок (23.04.2024) // Mike Pritula Talent Academy. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/9bm2loa391-yak-provesti-audit-profesinih-navichok>

156. Ремньова Л., Забаштанська Т. Концептуальні засади навчання персоналу в умовах діджитал-трансформації бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2021. Вип. 1(25), С. 45–53. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-45-53](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-45-53)

Цапко А. М., Ковтун А. В., Білецька С. А. Щодо диверсифікації та діджиталізації освітнього простору в Україні: тренди глобалізації. *Академічні візії*. Вип. 16. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7664705>

158. Чорнодід І.С., Федотов О.О., Пекін А.Ю. Сучасні підходи до адаптації бізнес-моделей в умовах перманентних змін зовнішнього середовища. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. DOI:[10.54929/2786-5738-2024-13-04-10](https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-10)

159. Омельченко А. І., Ченуша О. С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 21. С. 52–55.

160. Волощук Ю.О., Волощук В.Р. Формування інноваційної бізнес-моделі підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 23–30. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/46_2020_ukr/6.pdf

161. Канова О. А. Порівняння поширених бізнес-моделей. Результати наукових конференцій Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ «ХПІ» за 2024 рік : в 2 т. Т. 2. *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард–2024»* : твори 15-ї Міжнар. Наук.-практ. Internet-конф. Студ. Та молодих вчених, 25 грудня 2024 р. / ред.: Є. М. Строков, О. М. Гуцан ; Нац. Техн. Ун-т «Харків. Політехн. Ін-т» [та ін.]. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. С. 60–61.

162. Means B., Toyama Y., Murphy R., Bakia M., Jones K. Evaluation of Evidence-Based Practices in Online Learning: A Meta-Analysis and Review of Online Learning Studies. Washington: U.S. Department of Education. 2009. 94 p.

163. Naidoo R., Wu T. The Role of International Marketing in Higher Education. // *Internationalization of Higher Education*, 2016. P. 1–18.

164. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2010. 43(2). P. 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

165. Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*. 2008. 86(12). P. 50–59.
166. Shafer S. M., Smith H. J., Linder J. C. The Power of Business Models. *Business Horizons*. 2005. 48(3). P. 199–207.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>
167. Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionize Your Business. Pearson Education. 2014. 400 p.
168. Чухрай А. І. Онтологія поняття “бізнес-модель” підприємства. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/5cba7391-42b1-49cd-ab90-63d1fcabcc33/content>
169. Сачинська Л. В. Особливості формування бізнес-моделі підприємства. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. 2015. 12 (2). С. 171–179.
170. Шліхта Г. О. Класифікація бізнес-процесів в освітніх установах. *Педагогічні науки*. 2018. Випуск 3 (94). С. 107–114.
171. Анненкова І. П. Процесна модель діяльності ВНЗ. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2011/7_2011/1.pdf
172. Филюк Г., Шаульська Л., Тарасенко Л. Ідентифікація бізнес-процесів у системі управління якістю освітніх продуктів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2024. 2(225). С. 100–108.
173. Станкевич І. В. Ідентифікація та моделювання бізнес-процесів системи управління якістю освітньої організації: теорія та практика. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 258–268.
174. Шліхта Г. О., Шліхта В. М. Процесний підхід як інструмент управління якістю підготовки спеціалістів у вищому навчальному закладі. *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. – Серія 5 : Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2011. № 28. С. 317–323.
175. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Harvard Business Press. 1993. 352 p.

176. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. Fundamentals of Business Process Management (2nd ed.). New York: Springer. 2018. 200 p.
177. Зенченко Т. Методичні засади управління системою якості освіти у вищій школі. *Професійна освіта: методологія, теорія та технології*. 2016. № 4. С. 47–57.
178. Kucińska-Landwójtowicz A., Czabak-Górska I., Lorenc M., Klemens B. Process Approach in Managing the Quality of Education. *European Research Studies Journal*. 2020. XXIII. P. 1149–1159.
179. Siemens G. Learning Analytics: The Emergence of a Discipline. *American Behavioral Scientist*. 2013. 57(10). P. 1380–1400.
180. Rummler G. A., Brache A. P. Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart. San Francisco: John Wiley & Sons. 2012. 288 p.
181. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Brighton: Harvard Business Press. 1996. 336 p.
182. Заверуха Н. Безконтрольні. Що треба знати про бізнес-процеси. Х.: ВД «Фабула». 2024. 184 с.
183. Панченко В. А., Черненко О. В. Управління освітніми бізнес-процесами в умовах економічної кризи. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №4 (60). С. 134–141.
184. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз. 2015. Т. 22, № 2. С. 171–182. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_22\(2\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_22(2)_25).
185. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press. 1985. 557 p.
186. Harmon P. Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals (4th ed.). Morgan Kaufmann. 2019. 534 p.
187. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business Press. 2004. 454 p.

188. Kotler P., Fox K. F. A. Strategic Marketing for Educational Institutions. NJ: Prentice Hall. 1995. 464 p.
189. Freeman R. E., Reed D. L. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. California Management Review. 1983. 25(3). P. 88–106.
190. Bryson J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Jossey-Bass. 2011. 547 p.
191. Fraser J., Simkins B. Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives. Wiley. 2010. 577 p.
192. Harvey L., Green D. Defining Quality. Assessment & Evaluation in Higher Education. 1993. 18(1). P. 9–34.
193. Boud D., Falchikov N. Rethinking Assessment in Higher Education. Routledge. 2007. 220 p.
194. Kezar A., Maxey D. The Delphi Project on the Changing Faculty and Student Success. USC Rossier School of Education. 2014. 84 p.
195. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця – офіційний веб-сайт. URL: <https://hneu.edu.ua/>
196. UniRank – University Ranking. URL: <https://www.unirank.org/>
197. Глушко Д. Кількість іноземних студентів у Харкові зменшилася майже втричі за час повномасштабної війни. *Гвара Медіа*. URL: <https://gwaramedia.com/kilkist-inozemnykh-studentiv-u-kharkovi-zmenshylasia-vtrychi-za-chas-viyny/>

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА

Шановні здобувачі вищої освіти! З метою забезпечення зворотного зв'язку, покращення організації процесу надання освітніх послуг та підвищення ефективності управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги в сучасних умовах просимо відповісти на питання запропонованої анкети. Анкета є анонімною, отримані дані будуть аналізуватись у вигляді статистичних узагальнень.

СПОЧАТКУ ДЕКІЛЬКА СЛІВ ОСОБИСТО ПРО ВАС**1. За якою формою навчання Ви отримуєте (отримали) освіту :**

1. Денна.
2. Заочна.

2. Ваш найвищий рівень освіти (наявний чи отримуваний):

1. Перший (бакалаврський)
2. Другий (магістерський)
3. Третій (освітньо-науковий)

3. Рік здобуття освіти:

(вказати)

4. Етап здобуття освіти:

1. Навчаюсь (вказати курс).
2. Завершив навчання.

5. Який формат отримання освітньої послуги:

1. Традиційна (офлайн) освіта.
2. Дистанційна (онлайн) освіта.
3. Змішана освіта.

6. Назва освітньої програми за якою Ви навчаєтесь (навчались) – указати

**Особливості надання освітньої послуги та Ваш досвід споживання
таких послуг**

7. В якій країні ви здобули (здобуваєте) освіту:

1. Китай
2. Україна
3. Інша країна (вказати)

8. В межах якого виду освіти Ви отримуєте (отримували) освітні послуги в сфері бізнесу:

1. Формальна (вища освіта (бакалаврат, магістратура, аспірантура) чи професійно-технічна освіта)
2. Неформальна (курси підвищення кваліфікації, семінари, тренінги, воркшопи тощо)
3. Інформальна (самоосвіта, освітні події, майстер-класи тощо)

9. За якими критеріями Ви обрали освітню програму та заклад ?

1. Порадили батьки
2. Порадили друзі або знайомі
3. Навчались (навчаються) друзі, знайомі, родичі
4. Висока репутація, престиж закладу освіти
5. Високкокваліфікаційний науково-педагогічний колектив
6. Плата за навчання у закладі освіти є доступною
7. Належне матеріально-технічне забезпечення (сучасні кабінети, сучасна комп'ютерна техніка, лабораторне та інше устаткування)

Продовження додатку А

8. У даному закладі дешевше навчатися, ніж в інших містах
 9. Після закінчення легко знайти роботу
 10. Побачив рекламу університету на телебаченні
 11. Побачив інформацію про програму у соціальних мережах (facebook, instagram та ін.)
 12. Інформування представниками приймальної комісії про порядок, переваги та перспективи навчання
 13. За жодним з вищеперерахованих критеріїв
- 10. Чи здобували Ви саме бізнес-освіту?**
1. Так (*перехід по питання 12*).
 2. Ні.
- 11. Чи цікавитесь Ви здобуттям бізнес-освіти?**
1. Так
 4. Ні
- 12. Чим був обумовлений Ваш вибір освітньої послуги?**
1. Затребуваністю та актуальністю професії
 2. Порадою батьків / родичів / друзів
 3. Переліком предметів ЗНО/ЄФВВ
 4. Бажанням розвиватись і дізнаватись щось нове
 5. Необхідністю для професійного розвитку
 4. Інше (вказати)
- 13. Які проблеми найбільше ускладнювали процес Вашого навчання?***
1. Проблем не було
 2. Важко поєднувати роботу з навчанням (висока зайнятість на роботі)
 3. Брак часу
 4. Власна лінь
 5. Викладачі (вимогливість, прискіпливість, не вміють зацікавити тощо)
 6. Складність організації освітнього процесу, постійні зміни в ньому
 7. Недосконала організація освітнього процесу (не зручний розклад, багато домашніх завдань, застаріла інформація на лекціях,)
 8. Обов'язковість відвідування занять
 9. Сесія (атестація), пропуски занять
 10. Мовний бар'єр
- 14. Що слід змінити, на Ваш погляд, для покращення якості освітньої послуги в сфері бізнес-освіти в ЗВО?**
1. Нічого, все і так добре
 2. Зменшити кількість нефахових та збільшення кількості фахових дисциплін
 3. Започаткувати та проводити тренінги, курси, більше зацікавлювати студентів до навчання;
 4. Проводити більше майстер-класів відомими фахівцями;
 5. Покращити функціонування дистанційного курсу
 6. Дозволити вибирати здобувачам освіти собі викладачів
 7. Надавати новітню інформацію згідно з вимогами роботодавців, яку можливо було б застосувати під час роботи

*Продовження додатку А****Рівень задоволеності та перспективи використання знань у професійній діяльності***

15. Наскільки ви задоволені вибором Вашої спеціальності в сфері бізнес-освіти?

1. Дуже задоволений
2. Задоволений
3. Нейтральний
4. Незадоволений
5. Дуже незадоволений

16. Чи вважаєте ви програми навчання актуальними до сучасних вимог ринку праці?

1. Так
2. Скоріше так
3. Скоріше ні
4. Ні

17. Наскільки ви задоволені доступом до навчальних матеріалів (підручників, онлайн-ресурсів тощо)?

1. Дуже задоволений
2. Задоволений
3. Нейтральний
4. Незадоволений
5. Дуже незадоволений

18. Чи задоволені ви рівнем підтримки з боку викладачів (консультації, поради, зворотний зв'язок)?

1. Так
2. Ні
3. Частково

19. Як часто ви відчуваєте стрес у зв'язку з навчанням або підготовкою до професійної діяльності в сфері бізнесу?

1. Майже постійно
2. Часто
3. Іноді
4. Рідко
5. Ніколи

20. Як ви оцінюєте свій загальний емоційний стан під час навчання?

1. Переважно позитивний
2. Стабільний, нейтральний
3. Періодично напружений
4. Переважно негативний

21. Які ваші цілі здобуття бізнес-освіти?

1. Забезпечення особистісного розвитку, статус;
2. Формування життєвих орієнтирів особистості як представника бізнесу
3. Виховання інноваційного типу в умовах постійних змін
4. Розвиток економічної культури та соціальної відповідальності
5. Опанування навичок управління соціально-економічними відносинами відповідність формальним вимогам під час працевлаштування.

Продовження додатку А

22. Наскільки комфортно ви відчуваєтеся, працюючи з сучасними цифровими інструментами для бізнесу (CRM-системи, онлайн-аналітика, хмарні платформи)?

1. Дуже комфортно
2. Скоріше комфортно
3. Нейтрально
4. Не дуже комфортно
5. Дуже некомфортно

23. Чи готові ви проходити додаткове навчання для освоєння нових технологій у сфері бізнесу (наприклад, штучний інтелект, автоматизація процесів)?

1. Так, обов'язково
2. Так, але за певних умов (наприклад, оплачене роботодавцем)
3. Скоріше ні
4. Ні

24. Який рівень важливості для вас мають навички аналітичного мислення та роботи з великими обсягами даних?

1. Дуже важливий
2. Важливий
3. Нейтральний
4. Не дуже важливий
5. Неважливий

25. Наскільки важливо для вас вміти ефективно працювати в команді в онлайн-середовищі (використання засобів відеоконференцій, спільних документів, трекерів задач)?

1. Дуже важливо
2. Важливо
3. Нейтрально
4. Не дуже важливо
5. Неважливо

26. Як ви оцінюєте свою здатність швидко адаптуватися до змін у робочому процесі (нові методи роботи, гнучкі графіки тощо)?

1. Дуже високо
2. Високо
3. Середньо
4. Низько
5. Дуже низько

27. Що найбільше мотивує вас до професійного розвитку?

1. Кар'єрне зростання
2. Підвищення заробітної плати
3. Визнання та повага в колективі
4. Особисте задоволення від розвитку
5. Інше (вказіть)

28. Наскільки важливо для вас постійно вдосконалювати свої професійні навички?

1. Дуже важливо
2. Важливо
3. Нейтрально
4. Не дуже важливо
5. Не важливо

*Продовження додатку А***29. Яким чином ви плануєте розвиватися після здобуття освіти?**

1. Навчання на курсах та тренінгах
2. Читання професійної літератури
3. Підвищення кваліфікації на робочому місці
4. Зміна робочого середовища або пошук нових викликів
5. Інше (вказіть)

30. Оцініть в цілому якість спожитих послуг в сфері бізнес-освіти і спосіб їх отримання за 5-ти бальною шкалою (де 1 – незадовільно, 2 – дуже погано; 3 – погано; 4 – добре; 5 – відмінно).

погано

1

2

3

4

5

відмінно

31. Як ви ставитеся до можливості ризикувати у професійному середовищі?

1. Позитивно, це невід'ємна частина бізнесу
2. Скоріше позитивно
3. Нейтрально
4. Скоріше негативно
5. Негативно, ризиків слід уникати

32. Чи готові ви брати на себе відповідальність за наслідки рішень, що включають ризики?

1. Так, повністю готовий
2. Скоріше готовий
3. Важко сказати
4. Скоріше не готовий
5. Ні, не готовий

33. Які види ризиків для вас є найбільш прийнятними?

1. Фінансові (втрати, інвестиції)
2. Операційні (зміни в процесах, інновації, цифровізація)
3. Репутаційні (можливі негативні відгуки, вплив на імідж)
4. Персональні (відповідальність за команду, власні помилки)
5. Глобалізаційні (інтернаціоналізація, цифровізація, культурна інтеграція тощо)
6. Інше (вказіть)

34. Як би ви діяли в ситуації, коли підприємство має ризик втрати значної частини доходу через зовнішні фактори (економічні, політичні тощо)?

1. Шукав би способи зменшення ризику (переговори, додаткове страхування)
2. Вивчав би нові можливості для компенсації втрат
3. Пропонував би інноваційні рішення для адаптації
4. Діяв би за інструкціями вищого керівництва
5. Інше (вказіть)

35. Які традиційні бізнес-моделі освітньої послуги застосовуються в вашій країні? (можливі декілька варіантів відповідей)

1. Звичайні школи та університети
2. Центри репетиторства / спеціальні курси
3. Корпоративне навчання
4. Бізнес-модель франшизи

*Продовження додатку А***36. Які Е-бізнес-моделі (електронні чи діджитал) освітньої послуги застосовуються в вашій країні? (можливі декілька варіантів відповідей)?**

1. Модель донатів і грантів
 2. Онлайн програма традиційного закладу освіти
 3. Модель реклами (в навчальному контенті розміщується платна реклама, яка фінансуватиме всю програму. Здобувач освіти нічого не повинні платити)
 4. Консорціум спільного виробництва (безкоштовна та відкрита рецензована колекція онлайн-навчальних матеріалів і послуг, розроблених викладачами, наданих міжнародною освітньою спільнотою)
 5. Інституційна підписка (безкоштовне надання навчальних матеріалів окремим особам, але стягування постачальником послуги плати за підписку з установ)
 6. Продаж досвіду курсу (онлайн-матеріали є безкоштовними, але здобувачі платять за досвід, бо викладач супроводжує їх професійний шлях і відповідає на запитання протягом курсу)
 7. Продаж навчального матеріалу (здобувачі платять за повний доступ до онлайн-матеріалів окремого курсу або кількох курсів за моделлю підписки).
 8. Масові відкриті онлайн-курси (онлайн курси з відкритим доступом, а плата відбувається за сертифікацію, плани передплати, корпоративні партнерства тощо).
 9. Бізнес-модель платформи або агрегатора (передбачає створення цифрового середовища, де різні сторони могли зустрітися і здійснювати торгівлю освітніми послугами)
- 37. Які змішані бізнес-моделі освітньої послуги застосовуються в вашій країні? (можливі декілька варіантів відповідей)?**
1. Модель на основі спільноти (формат обміну освітніми матеріалами практиками чи групою за професійними інтересами)
 2. Спонсорство від уряду чи фонду (організація засновує та адмініструє освітню програму чи ресурсний центр із навчальними матеріалами та програмами)
 3. Синдикація (розробники навчальних курсів ліцензують матеріали дистриб'юторам, які надалі адаптують їх або керують курсами)
 4. Гібридне корпоративне навчання (компанія створює навчальні матеріали для внутрішнього навчання або навчання перед працевлаштуванням)
 5. Змішане навчання в традиційних закладах освіти (очні та онлайн-компоненти)
 6. Освітні франшизи з цифровими розширеннями (традиційні репетиторські центри, що пропонують онлайн-розширення)
 7. EdTech на основі підписки з офлайн подіями (платформи, які пропонують онлайн-ресурси, доповнені особистими воркшопами чи семінарами)

38. Які основні фактори мають впливати взагалі на вибір споживачем освітньої послуги і її бізнес-моделі (персональні критерії вибору) (обрати не більше трьох варіантів):

1. Ціна освітньої послуги
2. Купівельна спроможність
3. Якість освіти (освітньої послуги)
4. Бренд закладу освіти
5. Витрати на користування
6. Пропозиції конкурентів
7. Післяпродажні послуги
8. Емоційне ставлення до придбання освітньої послуги
9. Відгуки здобувачів освіти

Продовження додатку А

39. Які з наведених факторів вплинули на Ваш вибір освітньої послуги і її бізнес-моделі (персональні критерії вибору) (обрати не більше трьох варіантів):

1. Ціна освітньої послуги
2. Купівельна спроможність
3. Якість освіти (освітньої послуги)
4. Бренд закладу освіти
5. Витрати на користування
6. Пропозиції конкурентів
7. Післяпродажні послуги
8. Емоційне ставлення до придбання освітньої послуги
9. Відгуки здобувачів освіти
40. Назвіть основні переваги університетської бізнес-освіти (обрати всі можливі варіанти):

1. Системність (грунтовні, структуровані знання з бізнесу, фінансів, управління та маркетингу, що набуваються послідовно).
2. Репутація (документ про освіту профільного закладу освіти може покращити кар'єрні перспективи).
3. Нетворкінг (навчання разом із професіоналами та викладачами світового рівня).
4. Доступ до навчальних ресурсів (бібліотеки, дослідження, кар'єрні центри)
5. Доступність (ціна послуг зазвичай значно нижча, ніж у традиційних програмах за певною тематикою).
6. Гнучкість (можна вчитися у власному темпі та з будь-якого місця).
7. Різноманітність (освітні курси на будь-який рівень і за різними напрямками).
8. Практичність (навчальні матеріали сфокусовані на вирішенні конкретних проблем).
9. Швидкість (можна освоїти важливі навички нетривалий термін - за кілька днів, тижнів).
10. Можливість взаємодії (пряме спілкування з тренерами та учасниками, постійне консультування).
11. Індивідуальний підхід (навчання адаптується під потреби конкретної людини та темп засвоєння).
12. Ознайомлення з практичним досвідом, оскільки учасники освітнього процесу часто діляться власними кейсами).
13. Швидка реакція на запити (можна вирішувати нагальні бізнес-завдання).
14. Практична спрямованість (освітні компоненти адаптовані під конкретні бізнес-потреби).
15. Командна робота та згуртованість здобувачів під час виконання навчальних завдань.
16. Витрати на навчання часто фінансуються роботодавцем.
17. Інше (вказати)
41. Назвіть основні переваги освітніх послуг в межах онлайн-курсів в сфері бізнес-освіти (обрати всі можливі варіанти):
1. Системність (грунтовні, структуровані знання з бізнесу, фінансів, управління та маркетингу, що набуваються послідовно).
2. Репутація (документ про освіту профільного закладу освіти може покращити кар'єрні перспективи).
3. Нетворкінг (навчання разом із професіоналами та викладачами світового рівня).
4. Доступ до навчальних ресурсів (бібліотеки, дослідження, кар'єрні центри)
5. Доступність (ціна послуг зазвичай значно нижча, ніж у традиційних програмах за певною тематикою).
6. Гнучкість (можна вчитися у власному темпі та з будь-якого місця).
7. Різноманітність (освітні курси на будь-який рівень і за різними напрямками).

Продовження додатку А

8. Практичність (навчальні матеріали сфокусовані на вирішенні конкретних проблем).
 9. Швидкість (можна освоїти важливі навички нетривалий термін - за кілька днів, тижнів).
 10. Можливість взаємодії (пряме спілкування з тренерами та учасниками, постійне консультування).
 11. Індивідуальний підхід (навчання адаптується під потреби конкретної людини та темп засвоєння).
 12. Ознайомлення з практичним досвідом, оскільки учасники освітнього процесу часто діляться власними кейсами).
 13. Швидка реакція на запити (можна вирішувати нагальні бізнес-завдання).
 14. Практична спрямованість (освітні компоненти адаптовані під конкретні бізнес-потреби).
 15. Командна робота та згуртованість здобувачів під час виконання навчальних завдань.
 16. Витрати на навчання часто фінансуються роботодавцем.
 17. Інше (*вказати*)
-
42. Назвіть основні недоліки університетської бізнес-освіти (*обрати всі можливі варіанти*):
 1. Висока ціна (вартість навчання часто дуже висока за всіма напрямками).
 2. Тривалість (програми навчання можуть тривати кілька років).
 3. Відрив від роботи (потрібно повністю або частково залишити роботу).
 4. Самодисципліна (без особистої мотивації завершити навчання буває складно).
 5. Обмежений нетворкінг (менше можливостей для взаємодії з однодумцями та практиками).
 6. Відносна поверховість (деякі теми освітніх курсів можуть не давати глибокого розуміння теми).
 7. Обмежений обсяг знань (часто навчанням охоплюється лише вузький аспект бізнесу).
 8. Якість залежить від викладача (тренера), якщо він недостатньо кваліфікований, то користь обмежена.
 9. Суб'єктивність (ефективність оцінювання результатів навчання залежить від професійного рівня керівника (викладача курсу)).
 10. Обмеження у виборі тематики, орієнтація лише на потреби компанії.
 11. Технічна складність (у людей з різними технічними навичками можуть виникати труднощі з використанням контенту курсів).
 12. Інше (*вказати*)
-
43. Назвіть основні недоліки онлайн-курсів в сфері бізнес-освіти (*обрати всі можливі варіанти*):
 1. Висока ціна (вартість навчання часто дуже висока за всіма напрямками).
 2. Тривалість (програми навчання можуть тривати кілька років).
 3. Відрив від роботи (потрібно повністю або частково залишити роботу).
 4. Самодисципліна (без особистої мотивації завершити навчання буває складно).
 5. Обмежений нетворкінг (менше можливостей для взаємодії з однодумцями та практиками).
 6. Відносна поверховість (деякі теми освітніх курсів можуть не давати глибокого розуміння теми).
 7. Обмежений обсяг знань (часто навчанням охоплюється лише вузький аспект бізнесу).

Продовження додатку А

8. Якість залежить від викладача (тренера), якщо він недостатньо кваліфікований, то користь обмежена.

9. Суб'єктивність (ефективність оцінювання результатів навчання залежить від професійного рівня керівника (викладача курсу).

10. Обмеження у виборі тематики, орієнтація лише на потреби компанії.

11. Технічна складність (у людей з різними технічними навичками можуть виникати труднощі з використанням контенту курсів).

12. Інше (*вказати*)

44. Проранжуйте нижче наведені фактори глобалізації, що впливають на формування бізнес-моделі освітньої послуги (від 1 до 14, де 1 – найбільш значущий, а 14 – найменш значущий):

1. Інтернаціоналізація освіти (підвищення міжнародної академічної мобільності викладачів та здобувачів освіти, спільні освітніх та наукові міжнародні проєкти, зростання кількості іноземних здобувачів освіти);

2. Розширення географії збуту освітніх послуг;

3. Зростання асортименту освітніх послуг в бізнес-сфері;

4. Уніфікація освітнього контенту в міжнародному масштабі;

5. Економічна глобалізація в результаті загострення конкуренції в сфері бізнес-освіти на міжнародному, національному рівнях та рівні транснаціональних корпорацій;

6. Використання цифрових технологій (цифровізація), що сприяють доступу до освітніх ресурсів споживачам у будь-якому куточку світу;

7. Застосування інформаційних технологій (діджиталізація) бізнес-моделей для надання освітніх послуг;

8. Персоналізація в процесі формування пропозиції освітніх послуг (контент, формат надання, графік, час, тощо);

9. Доступність та безперервність освіти протягом усього життя;

10. Стандартизація освіти, яка проявляється в уніфікації освітніх стандартів, таких як Болонський процес, визнанні дипломів і сертифікатів на міжнародному рівні, розробці міжнародних рейтингів навчальних закладів.

11. Орієнтація на міждисциплінарне та глобально орієнтоване навчання;

12. Формування глобального освітнього простору з урахуванням різноманітних культурних аспектів (культурна інтеграція).

13. Демографічні фактори (попит на освіту серед молоді в країнах з високим рівнем народжуваності; освітня міграція як засіб подолання демографічного спаду в розвинених країнах);

14. Політичні чинники (державна підтримка програм міжнародної співпраці в освіті; угоди про обмін студентами і науковими кадрами; політика відкритих кордонів для освітньої мобільності).

45. Чи маєте ви бажання створити власний бізнес?

1. Так

2. Ні

3. Можливо

4. За певних умов (*вказати*)

ДЯКУЄМО ЗА ПРИДІЛЕНИЙ ЧАС ТА ЩИРІ ВІДПОВІДІ!

Продовження додатку А

Опитування проводилось українською і англійською мовами онлайн, збір відповідей відбувався через гугл-форму:

англійська версія доступна за посиланням:
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc51wo3fS5D_a49BWcPh7zZY39LP6KxhyL92EPwfaB6XY2DfA/viewform

Додаток Б

ОЦІНКА ФАКТОРІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ МЕТОДОМ РАНЖУВАННЯ

Таблиця Б.1

Результати обробки відповідей респондентів

Названия строк	Сума за п. 44.1 Інтернаціоналізація освіти (підвищення міжнародної академічної мобільності викладачів та здобувачів освіти, спільні освітніх та наукові міжнародні проекти, зростання кількості іноземних здобувачів освіти);	Сума за п. 44.2 Розширення географії збуту освітніх послуг;	Сума за п. 44.3 Зростання асортименту освітніх послуг в бізнес-сфері;	Сума за п. 44.4 Уніфікація освітнього контенту в міжнародному масштабі;	Сума за п. 44.5 Економічна глобалізація в результаті загострення конкуренції в сфері бізнес-освіти на міжнародному, національному рівнях та рівні транснаціональних корпорацій;	Сума за п. 44.6 Використання цифрових технологій (цифровізація), що сприяють доступу до освітніх ресурсів споживачам у будь-якому куточку світу;	Сума за п. 44.7 Застосування інформаційних технологій (діджиталізація) бізнес-моделей для надання освітніх послуг;	Сума за п. 44.8 Персоналізація в процесі формування пропозиції освітніх послуг (контент, формат надання, графік, час, тощо);	Сума по полю 44.9 Доступність та безперервність освіти протягом усього життя;	Сума за п. 44.10 Стандартизація освіти, яка проявляється в уніфікації освітніх стандартів, таких як Болонський процес, визнанні дипломів і сертифікатів на міжнародному рівні, розробці міжнародних рейтингів навчальних закладів.	Сума за п. 44.11 Орієнтація на міждисциплінарне та глобально орієнтоване навчання;	Сума за п. 44.12 Формування глобального освітнього простору з урахуванням різноманітних культурних аспектів (культурна інтеграція).	Сума за п. 44.13 Демографічні фактори (попит на освіту серед молоді в країнах з високим рівнем народжуваності; освітня міграція як засіб подолання демографічного спаду в розвинених країнах);	Сума за п. 44.14 Політичні чинники (державна підтримка програм міжнародної співпраці в освіті; угоди про обмін студентами і науковими кадрами; політика відкритих кордонів для освітньої мобільності).
1. China	12	13	13	15	21	11	10	21	26	25	15	22	10	3
2. Ukraine	121	111	123	164	165	31	34	92	168	186	100	73	192	195
2. Україна	250	298	305	309	305	145	172	241	328	350	287	269	405	402
China ,Bangladesh ,Ukraine	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1
Україна та Великобританія	12	9	1	5	12	3	4	1	1	7	3	10	4	13
Україна та Шотландія	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Загальний підсумок	397	433	444	495	505	192	222	357	525	570	407	376	616	615

Продовження додатку Б
Таблиця Б.2

Ранжування факторів

Фактор глобалізації	Відповіді респондентів		Ранг	
	Україна	Китай	Україна	Китай
Інтернаціоналізація освіти	371	12	5	4
Розширення географії збуту освітніх послуг	409	13	7	5
Зростання асортименту освітніх послуг в бізнес-сфері	428	14	8	6
Уніфікація освітнього контенту в міжнародному масштабі	473	15	10	7
Економічна глобалізація	470	21	9	8
Використання цифрових технологій (цифровізація)	176	11	1	3
Застосування інформаційних технологій (діджиталізація) бізнес-моделей	206	10	2	2
Персоналізація в процесі формування пропозиції освітніх послуг	333	21	3	8
Доступність та безперервність освіти протягом усього життя	496	26	11	11
Стандартизація освіти	536	25	12	10
Орієнтація на міждисциплінарне та глобально орієнтоване навчання	387	15	6	7
Формування глобального освітнього простору з урахуванням культурних аспектів	342	22	4	9
Демографічні чинники	597	10	14	2
Політичні чинники	596	3	13	1

Додаток В

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

**Статті у наукових фахових виданнях України, у тому числі що
включені до міжнародних наукометричних баз даних**

1. Du Hanyu Transformation of business models of educational services in the conditions of globalization. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. №5.

(фахове видання, категорія Б).

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15266637>

URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/425/431>.

2. Ду Х. Дослідження мотивації до отримання освітніх послуг у сфері бізнес-освіти та перспектив використання отриманих знань у професійної діяльності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 423 – 427. **(фахове видання, категорія Б)**

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-76>

URL: <http://ujae.org.ua/doslidzhennya-motyvatsiyi-do-otrymannya-osvitnih-poslug-u-sferi-biznes-osvity-ta-perspektyv-vykorystannya-otrymanyh-znan-u-profesijnij-diyalnosti/>

3. Du Hanyu, Mazorenko O.V. Process management of educational service business model formation. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 2. С. 102–105. **(фахове видання, категорія Б)**

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-23>

URL: <http://apie.org.ua/en/process-management-of-educational-service-business-model-formation/>

Особистий внесок: уточнено сутність та зміст поняття «бізнес-модель освітньої послуги», а також розроблено методичний підхід до управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги на основі інтеграції процесного підходу.

*Продовження додатку В****Розділи в колективних монографіях***

4. Ду Ханьюй. Сутність і місце бізнес-освіти в системі освітніх послуг. Сталий економічний розвиток: інноваційні підходи та стратегічні перспективи: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2024. С. 144 – 153. **(одноосібний розділ в колективній монографії)**

DOI: <https://doi.org/10.30837/EK.2024.012>

URL: https://drive.google.com/file/d/1SQ8-pW_FiWe5hB_75p8vg7mHzlv39zsR/view.

Праці апробаційного характеру

5. Du Hanyu. Contemporary Edtech business models. Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 1 листопада 2023 р.) / За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової. Харків. ХНУРЕ. 2023. С. 10-12. <https://drive.google.com/file/d/1Lt8ujdtZttjKWb7zANRSOKztFwUdwkMI/view>

6. Ду Ханьюй. Місце і роль бізнес-освіти в системі освітніх послуг. Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 3 грудня 2024 р.) / За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової. Харків. ХНУРЕ. 2024. С. 53-55. https://drive.google.com/file/d/1LEVxGcUMkoZPOSf8WoXdgk7C3xY_Nv7w/view

7. Du Hanyu, Mazorenko O. The impact of globalization on the transformation of business models of educational services in Ukraine and China. International scientific-practical conference “Economics, finance, accounting and law in the context of globalization”: conference proceedings (Aarhus, Denmark, September 10, 2024). Aarhus, Denmark: Scholarly Publisher ICSSH, 2024. P. 9-10. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34916>

Продовження додатку В

Особистий внесок: визначено основні глобальні тренди, що впливають на зміну бізнес-моделей освітніх послуг, а також визначено особливості трансформації бізнес-моделей освітніх послуг в Україні та Китаї. розроблено класифікацію трансформаційних процесів з урахуванням

8. Ду Ханьюй Цифровізація освіти як фактор глобалізації. Глобалізаційні виклики економіки, обліку, фінансів та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 14 вересня 2023 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2023. С. 57-58. <https://www.economics.in.ua/2023/09/14.html>



LTD "International
education center "INGEK"
304a Heroyiv Kharkova Ave, ap. 53
61032, Ukraine, Kharkiv
tel.: +38(050)198 64 41
Email: post@ingek.com

АТ "Банк "ГРАНТ"
м. Харків, вул. Данилевського, 19
IBAN: UA533516070000000026003025888
МФО: 351607 Код: 33066849
www.ingek.com

ТОВ "Центр міжнародної освіти "ИНЖЕК"
пр. Героїв Харкова 304А, кв. 53
61032, Україна, м. Харків
тел.: +38(050)198 64 41
Email: post@ingek.com

№ 0/1765-1 від 23.12.2024

На № _____ від _____

ДОВІДКА
про впровадження результатів та окремих пропозицій
Ду Ханьюй,
поданих в дисертаційній роботі
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 «Менеджмент» на тему:
«Управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги в умовах
глобалізації»

Представлені в дисертаційній роботі розробки щодо управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги в умовах глобалізації були виконані на підставі проведення аналізу та узагальнення сучасних трендів розвитку бізнес-освіти в Україні та Китаї. Автором було докладно вивчено ключові тенденції та виклики, характерні для двох різних економічних систем, що перебувають на різних стадіях розвитку, а також визначено фактори впливу на вибір освітньої послуги і бізнес-моделі її надання, що дозволило надати обґрунтовані висновки щодо управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги.

Практичні рекомендації, що викладені в дисертації, вивчено нами та використовуються у роботі ТОВ "Центр міжнародної освіти "ИНЖЕК". За активною участю автора та з використанням результатів аналізу, що представлені в дисертаційній роботі, розроблено рекомендації щодо переліку і формату освітніх послуг, а також компонентів бізнес-моделі освітньої послуги з врахуванням факторів глобалізації і тенденцій розвитку бізнес-освіти в Україні та Китаї. Зазначені рекомендації впроваджені в роботу підприємства у 2024 році.

Довідка видана без фінансових зобов'язань організації перед автором.

Директор

ТОВ "Центр міжнародної освіти "ИНЖЕК"



Зосимов І.А.

23/10/2024

CERTIFICATE

on the use of research results

Du Hanyu presented in the thesis for the degree

Doctor of Philosophy on the topic:

"Management of formation of educational service business model in the conditions of globalization"
in the specialty 073 "Management"

Du Hanyu analyzed the business model of Hubei Hanyue Education Consulting Co., Ltd and developed recommendations for approaches of formation of educational service business model based on the globalization factors. Du Hanyu's recommendations and practical proposals improved the management of formation of educational service business model of Hubei Hanyue Education Consulting Co., Ltd

These recommendations and proposals were implemented in the activities of the company in 2024. The certificate was issued without financial obligations of the enterprise to the author.

Director of
Hubei Hanyue



(JU FENGXIAN)



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17
E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua, ЄДПРОУ 02071211

№ 24/86-34-95 від 17.12.2024

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Ду Ханьюй, на тему:

**«Управління формуванням бізнес-моделі освітньої послуги в умовах
глобалізації»**

У процесі написання дисертаційної роботи Ду Ханьюй були отримані науково-практичні результати, що полягають в обґрунтуванні й розробленні:

сутності понять «бізнес-модель» і «бізнес-модель освітньої послуги», а також складових такої бізнес-моделі, що дозволить удосконалити існуючий підхід до формування бізнес-моделей в сфері бізнес-освіти;

класифікації бізнес-моделей, які базуються на наданні освітньої послуги, залученні цифрових технологій і механізмах монетизації.

Зазначені здобутки впроваджені в освітній процес на другому магістерському рівні вищої освіти Харківського національного економічного університету імені Симона Кузнеця в рамках освітньої компоненти «Управління стартап-проектами».

Проректор з
навчально-методичної роботи



Каріна НЕМАШКАЛО

240524



УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РАДІОЕЛЕКТРОНІКИ**

пр. Науки, 14, м. Харків, 61166, тел. (057) 7021-016, факс (057) 7021-013
e-mail: info@nure.ua web-сайт: https://nure.ua

09.01.2025 № 50.03/19-52

на № _____

ДОВІДКА

про участь

Ду Ханьюй

у науково-дослідній роботі «Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку економічної безпеки суб'єктів господарювання»
(Державний реєстраційний номер 0122U000510)

Видана на підтвердження того, що окремі положення наукового дослідження Ду Ханьюй представлені в колективній монографії «Сталий економічний розвиток: інноваційні підходи та стратегічні перспективи: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2024. 432 с., ISBN 978-966-659-401-6», опублікованої в рамках науково-дослідної роботи «Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку та економічної безпеки суб'єктів господарювання» (Державний реєстраційний номер 0122U000510, 2022-2025 рр.).

Результати дослідження Ду Ханьюй «Сутність і місце бізнес-освіти в системі освітніх послуг» оприлюднені на с. 144-153 зазначеної колективної монографії.

Проректор з наукової роботи,
доктор технічних наук, професор

Юрія РОМАНЕНКОВ

Керівник науково-дослідної роботи,
головний редактор колективної монографії,
завідувач кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою,
доктор економічних наук, професор

Тетяна ПОЛОЗОВА