

УДК 338.2:37.07
JEL Classification I2, I23, O30
DOI 10.33111/sedu.2022.51.076.091

*Паздрій Віталій Ярославович**

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ МОДЕЛІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС

Анотація. У статті проаналізовано економічну модель освітнього закладу та можливі шляхи її трансформування в контексті євроінтеграції післявоєнної доби. Авторську економічну модель розроблено на основі класичної моделі підприємства, з адаптацією під умови існування освітнього закладу. Зіставлено основні економічні процеси в бізнесі й закладі освіти (виробництва/надання послуг, маркетингу, забезпечення спроможності, організації фінансової системи). Показано, як саме мають інтегруватися зусилля освітян, держави, ринку й бізнесу для формування економічної освітньої екосистеми. Визначено сутність ціннісної пропозиції освітнього закладу як основи його унікального бренду. Окреслено шляхи адаптаційної зміни процесів функціонування освітнього закладу з використанням економічних підходів. Запропоновано комплекс аналітичних бізнес-інструментів для діагностики економічних моделей функціонування закладів освіти.

Ключові слова: економічна модель; заклад освіти; освітня екосистема; економічне середовище; процесний підхід; бізнес-моделювання.

Вступ. Поствоєнна доба стане часом нових викликів для закладів освіти в Україні. Як зазначено у Проєкті плану відродження України Національної ради з відновлення України від наслідків війни, передбачається структурна модернізація та повноцінна інтеграція нашої держави до ЄС (з 2026 по 2032 рр.), зі стратегічними очікуваними результатами [1]. Тобто заклади середньої, професійно-технічної, фахової передвищої та вищої освіти мають якомога швидше наблизитися до європейських стандартів, зокрема в економічній моделі їхнього функціонування.

Різні характеристики економічної моделі функціонування закладу освіти та можливості її трансформації розглянуті у працях багатьох західних дослідників. Наприклад, американський професор економіки Б. Каплан подає типологію п'яти економічних моделей в освіті: «Чистий людський капітал», «Чисте упередження здатності», «Чисте сигналізування», «1/3 чистого людського капіталу, 1/3 упередження здатності, 1/3 чистого сигналізування», «1 чистого людського капіталу, 5 упередження здатності, 4 чистого сигналізування» [2]. Дані моделі розглядаються дослідником за критеріями впливу на дохід і на продуктивність.

М. Паулсон і Р. Тоуткоушян розглядали економічні моделі закладів вищої освіти в контексті аналізу освітньої політики [3]. Е. Ельгар аналізував теоретичні засади та обґрунтовував економічні принципи в освіті [4].

* Паздрій Віталій Ярославович – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID 0000-0001-5713-282X, vitalii.pazdrii@kneu.ua

У вітчизняній науці, як економічній, так і педагогічній, економічні моделі функціонування закладів освіти поки що мало досліджуються. У монографії Л. Л. Антонюк і Д. Г. Лук'яненка [5], окремих вчених-педагогів висвітлюються певні економічні засади функціонування закладів освіти, видано багато праць про конкурентоспроможність закладів освіти. Проте практично відсутні системні дослідження впровадження стратегічних засад у діяльність закладів освіти і трансформацію моделі діяльності закладів освіти в умовах ринкових відносин економіки знань.

Водночас чинне законодавство України в освітній сфері передбачає досягнення мети автономії закладів освіти різних рівнів: фінансової, організаційної й кадрової. Прийняття Закону України «Про освіту» запустило механізми структурного реформування системи управління й методів здійснення діяльності закладів освіти. У Законі закріплено, що «держава гарантує академічну, організаційну, фінансову і кадрову автономію закладів освіти. Обсяг автономії закладів освіти визначається Законом, спеціальними законами та установчими документами закладу освіти» [6].

Виходячи з цього заклади освіти всіх рівнів стають повноправними суб'єктами господарювання з різними формами власності й у різних статусах (бюджетна установа, неприбутковий заклад освіти, прибутковий заклад освіти). При цьому головним видом їхньої діяльності є освітня [6; 7; 8]. У зв'язку з цим стає надзвичайно актуальним упровадження економічних і управлінських підходів у діяльність закладу освіти.

Різка зміна ролі керівника закладу освіти, необхідність прийняття широкого кола управлінських рішень змушують звертати увагу не тільки на усталені педагогічні норми функціонування закладу освіти, а й на традиційні інструменти управління бізнесом. А отже, одним із завдань вчених-економістів і вчених-педагогів є наближення, адаптація й упровадження економічних інструментів управління та аналізу в повсякденну діяльність закладу освіти.

Актуальність статті зумовлена тим, що існуючі пострадянські (постіндустріальні) критерії успішності роботи освітнього закладу стають неефективними в умовах інформаційного суспільства та недостатні для повноцінної євроінтеграції освіти України у поствоєнний час.

Ми пропонуємо заміну, яка допоможе розкрити потенціал закладу освіти, його управлінців і педагогічного колективу, працювати на результат та надавати конкурентоспроможні освітні послуги високої якості.

Постановка завдання. Глобальним завданням цієї публікації є висвітлення основних засад трансформації економічної моделі освітніх закладів на шляху до автономії, ефективності, конкурентоспроможності. При цьому фундаментальні принципи економічного моделювання мають бути адаптованими до потреб освітньої сфери.

Відповідно до цього ми спершу змоделивали основні процеси бізнес-моделювання діяльності компанії, потім на основі даної схеми визначили закономірності формування внутрішнього економічного середовища закладу освіти (на рівні керівників освітніх закладів, їхніх заступників, учнів і бать-

ків). Наступним кроком дослідження стало визначення впливу зовнішнього середовища й усіх груп зацікавлених сторін на економічну модель освітнього закладу. Були визначені джерела функціонування закладу освіти під час впровадження економічних підходів у його діяльності. За допомогою зіставлення процесів надання послуг, маркетингу, забезпечення конкурентоспроможності й обігу фінансів у системі бізнесу й освіти запропонована економічна модель функціонування закладу освіти, проаналізовані й аргументовані її основні компоненти.

Важливим завданням дослідження стало визначення ціннісної пропозиції освітнього закладу як основи його унікального бренду. Для цього використовувалися як теоретичні методи, так і емпіричні (напрацювання виконавців дослідно-експериментальної роботи всеукраїнського рівня за темою «Розвиток бізнес-освіти в Україні як елемент державної політики сприяння розвитку підприємництва» [9]).

Використовуючи аналіз теоретичних напрацювань та практичного досвіду педагогів-учасників щорічного Вернісажу-практикуму «Профорієнтація і підприємливість в освітньому процесі й управлінні закладом освіти: сучасний стан, перспективи і виклики» на базі КНЕУ [10], окреслюємо шляхи адаптаційної зміни процесів функціонування освітнього закладу з використанням економічних підходів.

Синтезуючи висновки розробників дослідно-експериментальної роботи всеукраїнського рівня за темою «Розвиток бізнес-освіти в Україні як елемент державної політики сприяння розвитку підприємництва», слухачів курсів підвищення кваліфікації Університету менеджменту освіти НАПН України [11], виділяємо структуру авторської моделі формування внутрішнього економічного середовища закладу освіти та схеми процесу інтеграції зусиль для створення економічної освітньої екосистеми.

Застосовуючи статистичний метод у підрахунку кількості учасників курсу тренінгів для керівників і заступників керівників закладів дошкільної, середньої, професійно-технічної і вищої освіти з теми: «Впровадження економічних підходів в управління закладами освіти» (в межах зазначеної вище науково-дослідної роботи) з 2016 по 2020 рр., визначаємо приблизну кількість готових до змін, проактивних керівників навчальних закладів і педагогів. Методом усного та письмового опитування з'ясуємо готовність управлінців-освітян до змін орієнтирів керівництва закладами освіти із застосуванням інструментів економіки й бізнесу, рівень якої можна пояснити цілою низкою об'єктивних і суб'єктивних причин.

Метод узагальнення дозволив схематично відобразити процесний підхід у бізнес-моделюванні діяльності компанії, щоб на його основі виокремити економічні процеси в закладі освіти. Оскільки необхідно було зіставити специфіку управлінських процесів у сфері бізнесу та освіти для адаптації досвіду першого до потреб другої, ми широко використовували компаративний метод, зокрема при порівнянні процесів виробництва / надання послуг, маркетингу, забезпечення конкурентоспроможності в бізнесі й у закладі освіти.

Результати. Для адаптаційної зміни процесів функціонування закладу освіти варто використовувати економічні підходи, що забезпечать формування якісного освітнього контенту, який відповідатиме мінливим умовам ринку освітніх послуг [13]. Економічна модель функціонування закладу освіти базується на класичній моделі підприємства, але з адаптацією під умови існування освітнього закладу. Структурними елементами моделі, поданої на рис. 1, є вхідні ресурси, власники й керівництво, процес надання послуг, продукт, клієнти, конкуренти.



Рисунок 1. Формування внутрішнього економічного середовища закладу освіти

Джерело: авторська розробка.

На кожному з рівнів організації економічного середовища закладу освіти варто реалізовувати свої підходи й методи. Для керівників рекомендується, у першу чергу, дивитися на ввірений заклад освіти не з точки зору педагога, організатора, педагогічного управлінця, а як на економічну неприбуткову організацію, у якій є багато бізнес-процесів та яка має максимально ефективно функціонувати й використовувати виділені публічні (суспільні) кошти з державного і/чи місцевого бюджетів. Це допоможе розвивати економічне мислення, яке базується на простому, але життєво необхідному положенні: будь-який результат завжди має бути більшим за витрачені матеріальні, фінансові, інформаційні, часові ресурси. Якщо ж така рівність не забезпечується, то подібне рішення має бути відмінене або втілене в життя так, щоб зменшити затрати обмежених ресурсів.

На рівні заступників директорів досить кардинально розширюється коло обов'язків. На сьогодні вже недостатньо бути відповідальним і керувати тільки освітньою (навчально-виховною) діяльністю. Варто переходити на повний комплекс управління різними сферами: маркетингом освітнього закладу (інформаційна, іміджева політика, вступна кампанія), фінансовою (забезпечення такого стану, щоб коштів завжди вистачало на всі витрати в повному обсязі і в потрібний момент часу), управління людьми / персоналом (для формування ініціативної і самопідтримуючої команди, у якій запобігають моментам емоційного вигорання і спаду). Лише в такому разі можна говорити про впровадження реальної автономії й повноцінне управління всією освітньою системою.

Проте побудова ефективного внутрішнього механізму управління ще не гарантує успішного функціонування закладу освіти в цілому. Адже будь-який

заклад освіти суттєво залежить від зовнішнього середовища і впливу всіх груп зацікавлених сторін. Основними такими групами є інші заклади освіти різних рівнів (як відповідних, так і суміжних), клієнти (учні, батьки), бізнес як спонсори і як майбутні роботодавці для здобувачів освітніх послуг, із засновниками й органами влади у сфері освіти.

Між різними рівнями освіти має вибудовуватися сильна взаємодія й урівноваження освітніх програм, так, щоб забезпечити поступальний і безперервний процес навчання. Адже дитина, яка заходить у формальну систему освіти у 2 роки і виходить із неї молодою людиною 19–25 років, має чітко розуміти куди і як рухатися у дорослому житті, має вміти заробляти своїми вміннями, знаннями, бути фаховою й набути базових компетентностей (компетенцій у розумінні бізнесу).

Цей підхід означає, що не може бути прогалин у підходах, формах навчання на перетині освітніх рівнів. Наприклад: останній рік дитячого садочку співвідноситься з 1-м класом школи, 9 клас – із 1-м курсом коледжу, ЗП(ПТ)О. Закінчення 11 класу школи відкриває можливості для навчання на 1 курсі ЗВО чи протягом одного року – в ЗП(ПТ)О, ЗФПВО.

На сьогодні, як і в минулі роки, існує велика невідповідність між останніми класами ЗЗСО й першими місяцями навчання у ЗВО. Викладачі ЗВО витрачають значні ресурси для адаптації першокурсників замість того, щоб ефективно навчати їх профільним дисциплінам і формувати фахові навички.

Подібна ситуація виникає в період між 9-м класом і 1-м роком навчання ЗПТО. З тією відмінністю, що в системі професійної освіти часто працюють уже над відновленням мотивації учня й намаганням направити його в доросле життя – тому, що молода людина не вписувалася у класичні схеми навчання шкіл.

Концепція Нової української школи передбачає повну злагодженість освітніх рівнів, але залишається відкритим питання, чи всі учасники освітнього процесу зможуть втілити це завдання в життя.



Рисунок 2. Інтеграція зусиль для формування економічної освітньої екосистеми

Джерело: авторська розробка.

У взаємодії з ринком освітніх послуг у фокусі мають бути два ключові питання: по-перше, розуміння, чого саме хоче здобувач освітніх послуг, його батьки; по-друге, чітка відповідь, на що саме громада має виділяти кошти із суспільного бюджету, призначені для фінансування освітнього закладу.

Щодо першого: наповнення освітніх програм не може бути однотипним з року в рік. Навпаки, воно має бути гнучким, актуальним для сучасних запитів молоді. І самі вчителі, викладачі також мають бути сучасними, затребуваними у своїх предметах.

Щодо другої позиції: має постійно підтверджуватися цінність освітньої послуги для клієнта, громади (міської, сільської, районної, обласної чи загальнодержавної), необхідне пояснення, чому саме так витрачаються бюджетні кошти і на які саме напрями підготовки вони мають виділятися, щоб від цього виграла більшість громади.

Піднесення у статусі керівника закладу освіти відкриває можливості для більшої маневреності у взаємодії з бізнесом, адже обидві сторони вільні у прийнятті своїх рішень для пошуку взаємовигідних пропозицій. Для бізнесу, у першу чергу, заклади освіти цікаві з точки зору роботодавця й можливості швидко знайти працівників. Це взаємодія у вимірі ринку праці. І якщо заклад освіти зможе задовольнити в повній мірі запити на підготовку фахівця, то підтримка з боку бізнесу забезпечена. Якщо ж ні, то діалог не відбудеться. Бізнесу буде простіше й навіть дешевше самому підготувати фахівця, аніж когось перевчити. На можливість такої альтернативи варто постійно зважати й керівнику закладу освіти.

Ще одним джерелом взаємодії з бізнесом є надання послуг посередництва під час пошуку працівників (надання послуг найму працівників у контексті ринку праці). Адже заклад освіти, особливо ЗПТО, ЗВО, ЗФПВО, має практично готових і мотивованих працівників. І є можливість для тестування й пошуку необхідного працівника.

Щодо держави, то принциповим є забезпечення прозорих правил гри (нормативно-законодавчої системи), які будуть визначати працюючі механізми для всіх учасників освітнього процесу й зацікавлених сторін. У зв'язку з цим виникає потреба у забезпеченні внутрішньої й зовнішньої безпеки. Для поствоєнної України це особливо актуально.

Фундамент будь-якої автономії освітнього закладу – запровадження повнофункціональної економічної моделі його діяльності – не був досі закладений, і це навіть не планувалося. Така пострадянська концепція діяльності освітньої системи не дозволяла розглядати навчальні заклади як повноцінні суб'єкти господарювання, суб'єкти економіки. Навіть у науковому розрізі всі дослідження з менеджменту навчальних закладів розглядалися в педагогічних науках, а не в економічних.

На нашу думку, така позиція на сьогодні призвела до самоізоляції освітньої системи й різних рівнів освіти, які тривалий час існували у відмінних принци-

пах нормативно-правового поля. Сама ідея впровадження бізнес-підходів у діяльність закладу освіти сприймається насторожено й відсторонено.

Серед аргументів, якими обґрунтовується неможливість впровадження традиційних для економічного середовища управлінських інструментів: невідповідність директорів, різність сфер бізнесу й освіти, відмінності в ментальності тощо. Проте такі аргументи не витримують перевірки практикою. Ще до прийняття нового Закону України «Про освіту» існували вхідні ресурси, процеси надання освітніх послуг, описуваний результат, були всі основні складові бізнес-моделі.

Єдине, чого не було в закладів освіти, – самостійність у прийнятті більшості рішень, що й заважало розглядати освітні заклади як повноцінні господарські суб'єкти.

У процесі реалізації дослідно-експериментальної роботи всеукраїнського рівня за темою «Розвиток бізнес-освіти в Україні як елемент державної політики сприяння розвитку підприємництва», затвердженої Наказом МОН України № 1221 від 07.10.2016 [9], було запропоновано і проведено курс тренінгів для керівників і заступників керівників закладів дошкільної, середньої, професійно-технічної і вищої освіти з теми: «Упровадження економічних підходів в управління закладами освіти». Протягом 2017–2019 рр. було охоплено 1225 учасників тренінгів з усіх областей України (табл. 1). Учасникам було запропоновано загальні теоретичні основи розуміння підприємництва, засади внутрішнього й зовнішнього середовища формування компетентності підприємливості, основи побудови економічної моделі [10; 11; 12].

У процесі обговорення даних питань виявлено неготовність багатьох управлінців-освітян до змін орієнтирів керівництва закладами освіти із застосуванням інструментів економіки й бізнесу. Її можна пояснити цілою низкою об'єктивних і суб'єктивних причин.

Об'єктивні спричинені тим, що в умовах індустріальної економіки (радянська й пострадянська доба), управління освітнім закладом було загнано в тісні рамки ідеології. Випадання з системи шляхом новаторства не тільки не заохочувалося, а й могло мати негативні наслідки і для управлінця, і для освітнього закладу в цілому. У соціалістичній системі абсолютизувалася позиція держави, й у поєднанні з низькою вартістю людини як особистості це породжувало тоталітарну педагогіку й відповідний тип управління у сфері освіти.

Серед *суб'єктивних* чинників несприйняття освітніх змін варто виділити: неготовність освітніх менеджерів до швидких змін; відсутність дієвих інструментів адаптації закладів освіти до реформ; законодавчі колізії та їхні наслідки; нерозуміння освітянами і представниками бізнес-спільноти один одного; різність принципів і підходів в освітній і бізнесовій сферах.

Економічна модель для бізнесу означає опис механізмів отримання доходів і формування прибутку від своєї господарської діяльності, від задоволення клієнтських запитів. Бізнес-модель дає відповідь на питання: яким чином компанія буде функціонувати, звідки вона отримуватиме кошти для здійснення всіх необхідних процесів, кому і як буде продавати свої товари і послуги, яким чином

отримуватиме кошти від клієнтів, як саме буде сформовано прибуток й забезпечено довгострокове функціонування підприємства.

Таблиця 1

ОХОПЛЕННЯ ОСВІТЯН ЗАХОДАМИ В МЕЖАХ ДОСЛІДНО-ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЇ РОБОТИ «РОЗВИТОК БІЗНЕС-ОСВІТИ В УКРАЇНІ ЯК ЕЛЕМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА»

Область	2016	2017	2018	2019	Загалом
Вінницька	–	–	–	41	41
Донецька	–	–	20	16	36
Закарпатська	70	50	60	–	180
Київ	–	–	24	9	33
Київська	–	72	–	350	422
Кіровоградська	–	15	4	62	81
Луганська	–	–	18	23	41
Львівська	10	40	100	38	188
Миколаївська	–	2	–	–	2
Полтавська	–	–	4	–	4
Сумська	–	–	–	45	45
Тернопільська	–	28	50	–	78
Херсонська	–	3	–	–	3
Черкаська	–	–	4	–	4
Чернівецька	–	30	35	2	67
Загалом	80	240	319	586	1,225

Джерело: авторська аналітика.

Спрощено економічну модель бізнесової організації можна подати у такому вигляді, як на рис. 3. Дана модель відображає спрощений процесний підхід Г – Т – Г (гроші – товар – гроші).

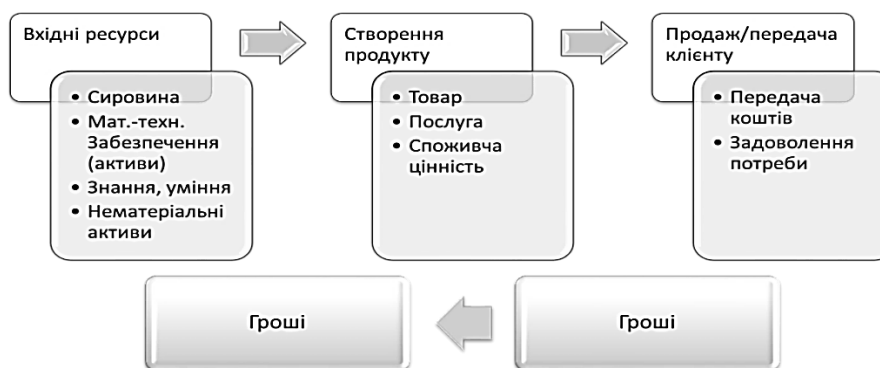


Рисунок 3. Процесний підхід у бізнес-моделюванні діяльності компанії

Джерело: авторське узагальнення.

Якщо ж говорити про заклад освіти, то напряму бізнесова модель там не може бути застосована, оскільки основна мета здійснення освітньої діяльності й виконання соціального замовлення – підготовка фахових працівників і сталий розвиток усього суспільства. Проте впровадження бізнес-підходів і розуміння їх для закладів освіти дуже важливе.

На рис. 4–7 представлено зіставлення процесів у бізнесі й у закладах освіти.



Рисунок 4. Зіставлення процесів виробництва / надання послуг у бізнесі і в закладі освіти

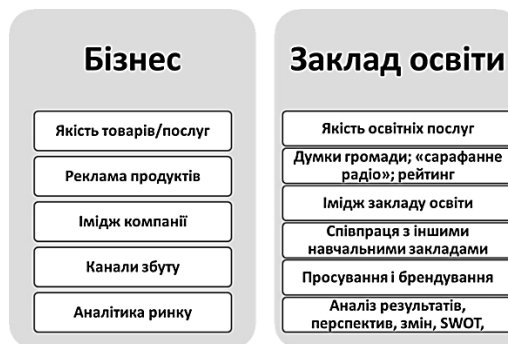


Рисунок 5. Зіставлення процесів маркетингу у бізнесі й закладі освіти



Рисунок 6. Зіставлення процесів забезпечення конкурентоспроможності у бізнесі й закладі освіти

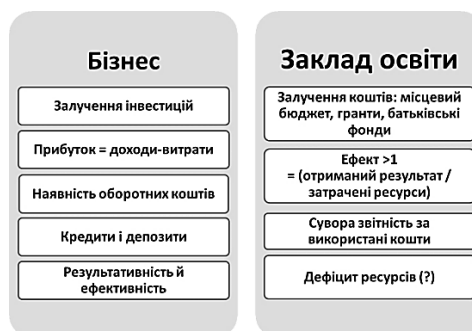


Рисунок 7. Зіставлення фінансової системи у бізнесі й закладі освіти

Джерело: авторська розробка.

Функціонування закладу освіти у разі впровадження економічних підходів забезпечуватиметься:

— наявністю фінансування як за рахунок державного бюджету, так і за рахунок додаткових освітніх послуг, грантових і благодійних коштів на капітальні витрати тощо;

- формуванням і підтримкою високого рівня матеріально-технічного забезпечення класів і приміщень закладів освіти;
- розвитком нематеріальних активів, зокрема, отриманням авторських прав на навчальні програми, методичні розробки;
- забезпеченням на достатньому рівні наявності поточних матеріалів для організації освітнього процесу: підручників, канцелярії, розхідних матеріалів тощо;
- поширенням закладом освіти інформації серед усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) про наявний рівень якості освітніх послуг. Воно відбувається як через традиційні інформаційні канали (ЗМІ, Інтернет, соціальні мережі), так і через механізми співпраці із закладами вищої, професійної освіти, органами державної влади й місцевого самоврядування, громадськими організаціями, бізнесом тощо;
- конкуренцією у площині якості надання освітніх послуг і формування необхідного комплексу умов для отримання освіти між іншими закладами України і світу, дистанційною освітою.

На основі узагальнення всіх описаних вище підходів можемо запропонувати авторську економічну модель закладу освіти (рис. 8).



Рисунок 8. Економічна модель функціонування закладу освіти

Джерело: авторська розробка.

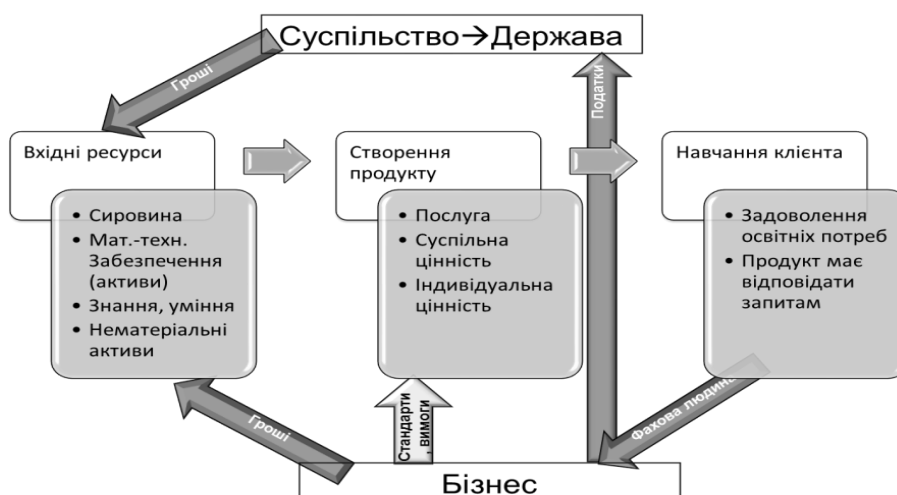


Рисунок 9. Процесний підхід до організації продуктово-фінансових потоків закладу освіти

Джерело: авторська розробка.

Подана на рис. 9 схема ілюструє процесний підхід до організації продуктово-фінансових потоків закладу освіти. Отримуючи від громади, держави та партнерів зі сфери бізнесу певний набір вхідних ресурсів (сировину, матеріально-технічні й нематеріальні активи, знання й уміння), освітній заклад продукує певну послугу, яка має індивідуальну й суспільну цінність. У результаті цього кінцевий освітній продукт (навчання учня чи студента, який розглядається як клієнт закладу освіти) відповідає запитам майбутніх роботодавців і водночас задовольняє потреби клієнтів у навчанні.

Найголовнішою частиною всієї економічної моделі закладу освіти є його клієнти. Наприклад, основними групами клієнтів ЗЗО виступають:

— учні – безпосередні отримувачі освітніх послуг, які мають власні потреби, бачення свого особистісного й фахового розвитку. Учні можуть змінювати свою думку щодо отриманої якості освітніх послуг, доцільність продовження навчання в даному закладі освіти, що впливає як на наповненість ЗО, так і його фінансовий стан, рівень впізнаваності бренду, імідж, перспективність;

— батьки, опікуни, рідні – непрямі клієнти, оскільки вони не отримують освітні послуги, але оплачують їх (за рахунок механізму сплати податків) за своїх дітей і рідних, а також впливають на вибір закладу освіти;

— бізнес, роботодавці – ще одна категорія непрямих клієнтів ЗО. На них у закладах освіти часто дивляться як на джерела фінансових ресурсів і спонсорської / благодійної допомоги. Проте бізнес для закладів освіти є основним споживачем підготовлених кадрів (їхня підготовка починається зі школи). Також роботодавці, компанії можуть ставати джерелом практичного досвіду і драйвером профорієнтаційної роботи.

Окреме місце в економічній моделі займає бачення продукту школи в економічному розумінні – як результату діяльності організації, який може бути відчужений і переданий клієнту за матеріальну винагороду. Часто як результат діяльності закладів освіти сприймається випускник (для 92–95% директорів шкіл, як показали результати усних опитувань, учень досі є «сировиною»), рівень його знань, успішності, реалізованості, результати ЗНО, подекуди атестат, сертифікати тощо. Проте всі ці позиції не є власністю закладу освіти на момент передачі клієнту і не можуть отримати фінансову оцінку.

Продуктом школи є урок (для закладів середньої освіти), освітні програми (для закладів професійної і вищої освіти), під час упровадження яких відбувається передача знань, формується освітнє середовище для становлення компетентностей освіченої й фахової особистості.

Ціннісна пропозиція для закладу професійної освіти обґрунтовується на основі таких питань: Чому Ви маєте бути? Що Ви несете своїм клієнтам / учневі, батькам, бізнесу? Які вигоди від Вашої освітньої діяльності має місцева громада, органи влади? Що станеться, якщо Ви зникнете?

На базі ціннісної пропозиції водночас формується бренд закладу освіти як унікального надавача освітніх послуг (за аналогією до унікальної торгової пропозиції у сфері бізнесу), який здатен якісно задовольнити запити споживачів, запропонувати їм переваги в навчанні, відсутні в більшості конкурентів.

Висновки. Підсумовуючи сказане, можемо стверджувати, що впровадження економічних підходів в систему освіти й перетворення освітніх закладів на повноцінні економічні суб'єкти перебувають в активній фазі. Триває пошук механізмів такої трансформації. Але варто вже сьогодні займатися даним питанням і почати систематично розглядати заклад освіти з економічної точки зору, а не тільки з педагогічної й господарської.

Важливо переконливо донести до керівників закладів освіти те, що формування й удосконалення економічної моделі освітнього закладу не є якимось перетворенням його на бізнес-структуру. Без ефективного з економічної позиції управління навряд чи можлива фінансова й організаційна автономія закладу освіти, передбачена чинним законодавством України. Євроінтеграція української освіти передбачає конкурентоспроможність та ефективність діяльності кожного освітнього закладу, починаючи зі школи й закінчуючи університетом чи академією.

Для того щоб розпочати масовий процес удосконалення економічних моделей закладів освіти на рівні державної програми у повоєнний час, потрібен детальний аналіз стану їхньої економічної діяльності сьогодні. Для цього рекомендується застосування SWOT-аналізу, PEST-аналізу, VRIO-аналізу та інших аналітичних інструментів [13].

Найбільш універсальним і дієвим методом вважаємо SWOT-аналіз, який широко й результативно використовувався автором дослідження на тренінгах для освітян у межах дослідно-експериментальної роботи всеукраїнського рівня за темою: «Розвиток бізнес-освіти в Україні як елемент державної політики сприяння розвитку підприємництва». Цей метод дозволяє напрацювати тактичні та стратегічні кроки на основі аналізу поточного стану внутрішнього середовища, у співставленні із зовнішніми можливостями й загрозами [14].

Детальне вивчення зовнішнього середовища й факторів його впливу на економічну модель освітнього закладу можливе за допомогою PEST-аналізу. Стратегічні ключові ресурси, необхідні для трансформації економічної моделі, визначаються VRIO-аналізом [15].

Наступним кроком після діагностики стану економічної діяльності закладів освіти стане пошук шляхів удосконалення взаємодії із зовнішнім середовищем. У післявоєнний час, як ніколи, їм буде необхідна підтримка батьків як непрямих клієнтів, бізнесу (майбутніх роботодавців сьогоднішніх учнів), громадських організацій. Формування і просування власного бренду забезпечить українським освітянам конкурентоспроможність у процесі євроінтеграції всієї освітньої системи.

Забезпечення конкурентоспроможності закладу освіти на регіональному, всеукраїнському й міжнародному рівнях стає одним із ключових завдань трансформації економічної моделі ЗО. Це насамперед стосується закладів вищої освіти, оскільки після війни прогнозується ще більша відкритість європейських освітніх закладів для українських студентів. Г. Пурій і М. Кузнецова слушно зауважують, що «забезпечення конкурентоспроможності закладу вищої освіти можливе лише за наявності об'єктивної інформації про динаміку внутрішніх процесів у навчальному закладі та за умови максимального врахування впливу факторів зовнішнього середовища на його діяльність» [16]. Економічне середовище, безумовно, впливає на динаміку вказаних процесів та є місцем взаємодії системи ЗВО з прямими й непрямими клієнтами, громадськістю й бізнесом.

Налагодження економічних процесів у кожному конкретному закладі освіти потребує подальших досліджень інструментарію освітнього підприємництва, шляхів адаптації конкретних бізнес-підходів до потреб освітньої сфери. Саме від цього залежить ефективність діяльності кожного закладу освіти як економічно автономного суб'єкта.

Література

1. Проект плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розвиток економіки». Липень 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/economic-recovery-and-development.pdf> (дата звернення 15.10.2022).
2. Caplan B. Economic Models of Education: A Typology for Future Reference. Econlog. URL: https://www.econlib.org/archives/2012/10/economic_models_1.html (дата звернення 15.10.2022).
3. Paulson M. B., Toutkoushian R. K. Economic Models and Policy Analysis in Higher Education: A Diagrammatic Exposition. Higher Education: handbook of theory and research. 2008. Volume XXIII. P. 1–48.
4. Elgar E. Economic Principles for Education. Theory and Evidence. Edward Elgar Publishing. URL: <https://www.e-elgar.com/shop/gbp/economic-principles-for-education-9781840644449.html> (дата звернення 15.10.2022).
5. Конкурентні моделі управління якістю вищої освіти: колективна монографія / [за заг. ред. Лук'яненка Д. Г., Антонюк Л. Л.]. Київ: КНЕУ, 2018. 531 с.
6. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення 15.10.2022).
7. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення 15.10.2022).

8. Про фахову передвищу освіту: Закон України від 06.06.2019 р. № 2745-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19/print> (дата звернення 15.10.2022).
9. Дослідно-експериментальна робота всеукраїнського рівня за темою: «Розвиток бізнес-освіти в Україні як елемент державної політики сприяння розвитку підприємництва». Інститут модернізації змісту освіти. URL: <https://imzo.gov.ua/osvitni-proekti/doslidno-eksperymental-na-robota-vseukrainskoho-rivnia-za-temoiu-rozvytok-biznes-osvity-v-ukraini-iak-element-derzhavnoi-polityky-spriannya-rozvytku-pidpriemnytstva/> (дата звернення 15.10.2022).
10. V Всеукраїнський вернісаж-практикум. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. URL: https://kneu.edu.ua/ua/events/5_vseukr-versinash_22/ (дата звернення 15.10.2022).
11. VIII Всеукраїнський бізнес-турнір «Стратегія фірми-2021». Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. URL: https://kneu.edu.ua/ua/news_main/gaergaeg/ (дата звернення 15.10.2022).
12. Паздрій В. Я. Використання економічних симулятивних технологій навчання в освітньому процесі закладу професійної (професійно-технічної) освіти: спецкурс для слухачів курсів підвищення кваліфікації керівних та педагогічних кадрів професійної освіти. Київ: Національна академія педагогічних наук України, 2021. 25 с.
13. Паздрій В. Я. Використання аналітичних бізнес-інструментів у закладі освіти. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/30653/Sedu_19_44_12.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення 15.10.2022).
14. Паздрій В. Я. Використання SWOT-аналізу в закладах освіти як елемент формування підприємницького середовища. URL: <https://www.ibe.co.ua/forum/sekiya-1/pazdriy-v-vikoristannya-swot-analizu-u-zakladah-osviti-yak-element-formuvannya-pidpriemnickogo-seredovishcha> (дата звернення 15.10.2022).
15. Наливайко А. П. Стратегія підприємства. К.: КНЕУ, 2016. 485 с.
16. Пурій Г. М., Кузнецова М. Б. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти: сутність та основні фактори її забезпечення Економіка та держава. 2020. № 10. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.150.

References

1. Proiekt planu vidnovlennia Ukrainy. [The draft plan for the recovery of Ukraine.]. Materialy robochoi hrupy «Vidnovlennia ta rozvytok ekonomiky» (2022). <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/economic-recovery-and-development.pdf> (accessed 15.10.2022) [in Ukrainian].
2. Caplan, B. Economic Models of Education: A Typology for Future Reference. *Econlog*. URL: https://www.econlib.org/archives/2012/10/economic_models_1.html (accessed 15.10.2022).
3. Paulson, M. B., and Toutkoushian, R. K. "Economic Models and Policy Analysis in Higher Education: A Diagrammatic Exposition". *Higher Education: handbook of theory and research* Vol. XXIII (2008): 1–48.
4. Elgar, E. *Economic Principles for Education. Theory and Evidence*. Edward Elgar Publishing (2000). <https://www.e-elgar.com/shop/gbp/economic-principles-for-education-9781840644449.html> (accessed 15.10.2022).
5. Lukianenko, D. H., Antoniuk, L. L. (ed.) *Konkurentni modeli upravlinnia yakistiu vyshchoi osvity*. [Competitive models of higher education quality management]. Kyiv: KNEU, 2018 [in Ukrainian].

6. Pro osvitu: Zakon Ukrainy [About education. Law of Ukraine] № 2145-VIII 05.09.2017. <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (accessed 15.10.2022) [in Ukrainian].

7. Pro povnu zahalnu seredniu osvitu: Zakon Ukrainy [About complete general secondary education. Law of Ukraine]. № 463-IX 16.01.2020. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (accessed 15.10.2022) [in Ukrainian].

8. Pro fakhovu peredvyshchu osvitu: Zakon Ukrainy [About professional preliminary education. Law of Ukraine] № 2745-VIII 06.06.2019. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19/print> (accessed 15.10.2022) [in Ukrainian].

9. Doslidno-eksperymentalna robota vseukrainskoho rivnia za temoiu: «Rozvytok biznes-osvity v Ukraini yak element derzhavnoi polityky spriannia rozvytku pidpriemnytstva». [Research and experimental work at the all-Ukrainian level on the topic: "Development of business education in Ukraine as an element of the state policy of promoting the development of entrepreneurship."]. Instytut modernizatsii zmistu osvity. <https://imzo.gov.ua/osvitni-proekti/doslidno-eksperymental-na-robota-vseukrains-koho-rivnia-za-temoiu-rozvytok-biznes-osvity-v-ukraini-iak-element-derzhavnoi-polityky-spriannia-rozvytku-pidpriemnytstva/> (accessed 15.10.2022) [in Ukrainian].

10. V Vseukrainskyi vernisazh-praktykum. [V All-Ukrainian vernissage-workshop.]. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. https://kneu.edu.ua/ua/events/5_vseukr_versinash_22/ (accessed 15.10.2022) [in Ukrainian].

11. VIII Vseukrainskyi biznes-turnir «Stratehiia firmy-2021». [VIII All-Ukrainian business tournament "Company Strategy-2021"]. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. https://kneu.edu.ua/ua/news_main/gaergaeg/ (accessed 15.10.2022) [in Ukrainian].

12. Pazdrii, V. Ya. Vykorystannia ekonomichnykh symuliatyvnykh tekhnolohii navchannia v osvitnomu protsesi zakladu profesiinoi (profesiino-tekhnichnoi) osvity: spetskurs dlia slukhachiv kursiv pidvyshchennia kvalifikatsii kerivnykh ta pedahohichnykh kadriv profesiinoi osvity. [The use of economic simulation learning technologies in the educational process of a professional (vocational and technical) education institution: a special course for students of advanced training courses for managerial and pedagogical staff of professional education]. Kyiv: National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, 2021 [in Ukrainian].

13. Pazdrii, V. Ya. Vykorystannia analitychnykh biznes-instrumentiv u zakladi osvity. [Use of analytical business tools in an educational institution]. https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/30653/Sedu_19_44_12.pdf?sequence=1&isAllowed=y (accessed 15.10.2022) [in Ukrainian].

14. Pazdrii, V. Ya. Vykorystannia SWOT-analizu v zakladakh osvity yak element formuvannia pidpriemnytskoho seredovishcha. [The use of SWOT analysis in educational institutions as an element of the formation of the entrepreneurial environment] / В. Я. Паздрій. URL: <https://www.ibe.co.ua/forum/sekciya-1/pazdriy-v-vikoristannya-swot-analizu-u-zakladah-osviti-yak-element-formuvannya-pidpriemnickogo-seredovishcha> (accessed 15.10.2022) [in Ukrainian].

15. Nalivayko, A. P. *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy]. Kyiv: KNEU, 2016 [in Ukrainian].

16. Purii, H. M., and Kuznetsova, M. B. Konkurentospromozhnist zakladiv vyshchoi osvity: sutnist ta osnovni faktory yii zabezpechennia. [“Competitiveness of higher education institutions: the essence and main factors of its support”]. *Economy and the state* 10 (2022): 151-154. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.150 [in Ukrainian].

TRANSFORMATION OF THE ECONOMIC MODEL OF THE FUNCTIONING OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION IN THE POST- WAR TIMES

Vitalii Pazdrii

PhD (Econ.), Associate Professor,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman (Ukraine)
ORCID 0000-0001-5713-282X

Abstract. The article analyzes the economic model of an educational institution and possible ways of its transformation in the context of post-war European integration. The author's economic model was developed on the basis of the classic enterprise model, with adaptation to the conditions of existence of an educational institution. The main economic processes in business and educational institutions (production/providing services, marketing, ensuring competitiveness, organization of the financial system) are compared. It is shown how the efforts of educators, the state, the market and business should be integrated to form an economic educational ecosystem. The essence of the educational institution's value proposition as the basis of its unique brand has been determined. The ways of adaptive change in the functioning of the educational institution using economic approaches are outlined. A complex of analytical business tools for diagnosing economic models of the functioning of educational institutions is proposed. In particular, the choice of analytical tools for a detailed analysis of the state of economic activity of modern educational institutions is substantiated. The use of SWOT analysis, PEST analysis, VRIO analysis and other analytical tools of strategic analysis is recommended.

Based on the experience of approbation of analytical tools at trainings for educators within the framework of research and experimental work at the all-Ukrainian level on the topic: "Development of business education in Ukraine as an element of the state policy of promoting the development of entrepreneurship", the application of SWOT analysis is highlighted, which allows to work out tactical and strategic steps of transformation business models of the educational institution. The need for a detailed study of the external environment and factors of its influence on the economic model of an educational institution using a PEST analysis is noted. Based on the diagnosis of the state of the economic model of the educational institution, it is possible to find ways to improve its interaction with the external environment. In the post-war period, the formation and promotion of one's own brand, which will provide Ukrainian educators with competitiveness in the process of European integration of the entire educational system, is becoming more relevant. Ensuring the competitiveness of an educational institution at the regional, all-Ukrainian, and international levels becomes one of the key tasks of transforming the economic model of educational institutions.

Keywords: economic model; educational establishment; educational ecosystem; economic environment; process approach; business modeling.

Стаття надійшла до редакції 30.09.2022