

DOI 10.31558/2307-2318.2021.2.14

УДК 330.341:378.4

JEL: C67, I23, I25, M21, P46

**Юрчишена Л.В.,**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансів і банківської справи

Донецького національного університету імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0002-5904-0758

*l.yurchishena@donnu.edu.ua*

## **ФОРМУВАННЯ НОВОЇ ПАРАДИГМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ДРАЙВЕРИ ТА ЕКОНОМІЧНА МОДЕЛЬ УНІВЕРСИТЕТІВ**

*В статті досліджено драйвери, що визначають нову парадигму вищої освіти. Обґрунтовано їх вплив на стратегічні напрямки розвитку університетів, визначено незворотність трансформаційних процесів у вищій школі, що обумовлено: глобальними драйверами, що притаманні університетам світу; національними драйверами, що визначаються освітньою політикою держави, рівнем фінансування вищої освіти, конкуренцією на ринку освітніх послуг тощо; локальними, що визначають здатність університетів функціонувати за нових умов, реалізовувати трансформаційні процеси, гнучко реагувати і відчувати попит стейкхолдерів.*

*Визначено, що нова парадигма вищої освіти потребує зміни підходів до організації діяльності університетським менеджментом, впровадження економічної моделі, в основі якої закладено ціннісну пропозицію. В статті визначено основні компоненти економічної моделі (ціннісна пропозиція, ключові ресурси, ключові партнери, канали надання і просування, ключові види діяльності, ключові групи стейкхолдерів, фінансова модель і фінансова стійкість), здійсненої їх змістовне наповнення, визначено взаємозв'язки і взаємозалежності між компонентами, обґрунтовано вплив на фінансову стійкість університету.*

**Ключові слова:** *драйвери, економічна модель, нова парадигма вищої освіти, ціннісна пропозиція, фінансова модель, фінансова стійкість.*

Рис. – 3, Літ. – 11

**Постановка проблеми.** Трансформаційні перетворення, що відбуваються наразі в світу, наслідки пандемії Covid-19 зумовлюють формування нової парадигми вищої освіти. Університети змушені гнучко реагувати і швидко адаптуватися до нових реалій, опанувати інструменти діджиталізації задля збереження конкурентних позицій, впровадження і реалізації цифрових форматів навчання. Традиційні підходи до управління і організації діяльності в університетах не роблять їх успішними, так як зовнішні драйвери змінюють їх вектори розвитку, і це відбувається не лише на національному, а й глобальному рівні. Тому, наразі перед закладами вищої освіти стоять виклики бути здатними до перетворень, отримувати реальні трансформаційні результати, адже попит на освітні послуги переходить до нової парадигми.

Проблема формування нової парадигми вищої освіти набула актуальності в умовах пандемії Covid-19, вчені світу окреслюють майбутнє університетів, визначаючи драйвери, що зумовлюють ці зміни, проте наразі вони потребують систематизації і розподілу по рівнях впливу. Крім того, збереження позицій на ринку освітніх послуг забезпечується за рахунок інституційних змін університетів, організації діяльності як підприємницьких, інноваційних закладів вищої освіти. Викликом для вітчизняних університетів є здатність впровадити та адаптувати відповідно до стратегічних напрямків розвитку економічну модель, в основі якої закладено ціннісний підхід. Наразі дослідження економічної моделі університету і визначення її компонентів, досліджено іноземними вченими в частині бізнес-моделі, яка закладена в її основу, проте потребує визначення основних компонентів економічної моделі та їх змістовного наповнення задля створення гібридних видів на практиці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження переходу до нової парадигми вищої освіти здійснюють вчені світу, дотичні питань є досить різноманітними, які стосуються як глобальних, так і локальних змін, що визначають майбутнє вищої освіти. Так, австрійські вчені Cawood R., Halloran L., Friday K. та інші використовуючи методологію формату сценарного планування визначають сценарії розвитку університетів Австралії до 2030 року, обґрунтовують канву бізнес-моделі університетів, визначають драйвери, що призведуть до змін у вищій школі. Перехід до підприємницьких, інноваційних університетів досліджують кубинські вчені Cruz-Amaran D., Guerrero M., Hernandez-Ruiz A. D., як результат пропонують інноваційну бізнес-модель. Американські вчені Baglieri D., Baldi F., L. Tucci C. досліджують університетські бізнес-моделі, вчені Великої Британії Pursglove J., Simpson M. досліджують фінансові результати університетів, пропонують піраміду їх визначення на основі публічно оприлюднених даних. Майбутнє українських університетів досліджують вітчизняні вчені Бабак С., Скиба М., Крікунов М., Семенова-Шелевицька К, Совсун І., визначають трансформаційні процеси і вектори розвитку вищої освіти. Юрчишена Л., Лактіонова О. досліджують діяльність університетів з позиції забезпечення фінансової стійкості, рівня їх фінансування, врахування трендів розвитку вищої освіти, впровадження університетських бізнес-моделей.

**Метою статті** є синтез драйверів, що визначають нову парадигму розвитку вищої освіти, визначення та обґрунтування набору компонентів економічної моделі університету.

**Виклад основного матеріалу.** Зміни у вищій освіті є незворотнім процесом обумовленим впливом драйверів, що визначають вектори трансформації і формування університетів майбутнього, є незалежними від процесів, що відбуваються в середині них. Здатність університетів створювати і функціонувати в гнучких адаптивних системах є передумовою до нових перетворень, формування університетів майбутнього, проте закриті університети із жорстким адміністративним впливом, нездатні реагувати на глобальні виклики і приречені до занепаду.

Дослідження проведені австралійськими вченими [2] визначають чотири парадигми розвитку вищої освіти Австралії до 2030 року, що розширює горизонти уявної моделі функціонування вищої освіти і прогнозування сценаріїв розвитку подій із врахуванням можливостей, загроз і викликів. Припускають, що університети будуть розвиватися по одному із чотирьох сценаріїв: базовий – університети лідери, ймовірний – комерційні університети, екстремальний – інноваційні (трансформаційні/руйнівні) університети, альтернативний – віртуальні університети [2]. Кожен із сценаріїв

визначається набором драйверів, серед яких виділяють: роль держави, умови попиту, технологічні умови, структура і конкуренція.

Тенденції розвитку і ключові мотиви функціонування університетів за нової парадигми вищої освіти визначається драйверами (рис. 1), що впливають на визначення стратегічних напрямків розвитку університетів. Систематизація драйверів за рівнем впливу на розвиток вищої освіти дозволила виділити три рівні: глобальний, національний і локальний.



Рисунок 1 – Драйвери, що визначають нову парадигму вищої освіти  
\*розроблено автором на основі [1, 2, 3]

Майбутня траєкторія розвитку вищої освіти окреслюється глобальними драйверами, на які стейкхолдери університетів мають обмежений вплив, проте саме вони визначають світові тенденції зміни вищої освіти, зокрема:

1. *Інтернаціоналізація та міжнародна конкуренція* є механізмом вирівнювання якості вищої освіти та досліджень, що реалізується через рейтингування результатів роботи університетів, бренд, англomовну версію веб-сайту університету, міжнародне співробітництво, мобільність, програми подвійних дипломів із зарубіжними ЗВО, міжнародні проекти, що підсилює міжнародне позиціонування університетів і розширює межі академічної свободи. Університети, що не здатні конкурувати на міжнародному рівні, як наслідок втрачають свої конкурентні позиції на національному рівні.

2. *Цифровізація, інтеграція* – це синергія драйверів щодо інтегральної взаємодії фізичного і віртуального простору у сфері вищої освіти. Це безупинний процес впровадження цифрових технологій, таких як інтернет речей (Internet of things, IoT), роботизація, кіберсистеми, штучний інтелект (AI), віртуальна реальність (VR), великі дані (Big Date), адитивні технології (3D-друк), квантові технології, блокчейн тощо [4]. Попит студентів на цифрові форми навчання, онлайн курси, випереджає пропозицію, так як майбутні студенти віддають перевагу гнучкому, доступному і зручному навчанні в Інтернет, розмиваючи національні межі навчання, і переходячи на світовий рівень.

Університети, що здатні здійснювати цифрування змісту освітніх послуг, автоматизацію адміністративних процесів, створювати якісні онлайн продукти матимуть конкурентні переваги на ринку освітніх послуг. Цифрова освіта здійснює глобальний вплив на використання фізичних просторів, наявність матеріально-технічної бази.

3. *Навчання впродовж життя (Life-long Learning LLL)* – концепція, що змінює попит на освітні послуги, змушує університети створювати не лише традиційні академічні програми, а й різноманітні міні програми, курси, тренінги для розвитку особистісного потенціалу впродовж життя, набуття професійних навичок для кар'єрного росту та підтримки конкурентоспроможності на ринку праці впродовж життя.

4. *Розмитість галузевих меж.* Технологічні інновації порушують і водночас зближують галузеві межі, змінюючи ланцюжки створення вартості, мотивуючи до реалізації міжгалузевих досліджень, створення ціннісних пропозицій на стику галузей, інтегрованість освітніх програм. Конвергенція на ринку освітніх послуг зумовлює появу нових конкурентоспроможних освітніх програм, проєктів, наукових досліджень тощо.

5. *Тренди і мінливість ринку праці.* Цифрова трансформація, глобальні перетворення змінюють ринок праці, змінюються професії, вимоги роботодавців до працівників, створюються можливості для потенційних кандидатів отримати необхідні компетентності на короткострокових курсах, програмах і не витрачати час на навчання в університетах, підвищувати кваліфікацію навчаючись впродовж життя для просування по кар'єрній сходинці. Зазначені тренди створюють ризик для університетів, особливо для тих в яких присутнє традиційне навчання, не інтегроване у бізнес-середовище та цифрові технології.

Національні драйвери притаманні окремим країнам, їх вплив може варіювати залежно від освітньої політики держави, проте серед найбільш впливових доцільно виокремити:

1. *Роль держави* – регулювання діяльності університетів, визначення статусу університетів в національній політиці, відкритий конкурс на бюджетні місця, рівень і пріоритетність фінансування університетів різних типів, політика фінансування університетів, цінова політика тощо.

2. *Умови попиту* – пріоритетність абітурієнтів для здобуття необхідного рівня вищої освіти, практичної інтегрованості навчання, міжнародної мобільності, гнучкість формування індивідуальної освітньої траєкторії (академічне навчання, короткострокові курси, програми, тренінги, онлайн навчання тощо), навчання без границь, паралельне навчання тощо.

3. *Технологічні умови* впливають на університетські моделі (традиційні, інноваційні, бізнес-моделі, цифрові, штучний інтелект, колаборація рівнів вищої освіти тощо).

4. *Структура і конкуренція* – драйвер, якому притаманні різні інтерпретації: домінування елітних університетів, конкуренція за результатами рейтингового оцінювання (міжнародне, національне); університетська автономія, значна кількість університетів, галузева конкуренція, гіперконкуренція, впровадження в діяльність університетські бізнес-моделі, розмежування освітньої і наукової діяльності в університетах.

5. *Екосистема інновацій* – драйвер, що визначає здатність університетів співпрацювати із органами місцевої і державної влади, бізнесом задля здатності створювати гнучкі, практико-орієнтовані, адаптовані під конкретний запит ціннісні пропозиції.

До найбільш впливових локальних драйверів, що визначають нову парадигму вищої освіти є:

1. *Корпоративна модель управління* як передумова створення безпечного, прозорого і перспективного об'єкта інвестування для бізнесу, органів державної і місцевої влади. Перехід на корпоративну форму управління ставить певні виклики перед університетським менеджментом щодо формування місії і стратегічного бачення розвитку університету, цінностей, пріоритетів та принципів, якими будуть керуватися в своїй діяльності всі члени академічної спільноти [5].

2. *Екосистема університету* формується внаслідок синергії освіти, науки, інновацій, держави, бізнесу, інвесторів, академічної спільноти задля створення ціннісної пропозиції. Результатом співпраці університетів зі стейкхолдерами є відчуття їх запитів щодо формування якісних, практикоорієнтованих і конкурентоспроможних освітніх програм, проведення досліджень у певній сфері. Екосистема університету формує потужні інтелектуальні центри, що є джерелом розвитку інновацій, комерціалізації досліджень та освітніх послуг [3].

3. *Ціннісна пропозиція. Колаборація програм.* Ціннісний підхід до створення освітніх послуг базується на визначенні та прагненні забезпечити цінність освітньої послуги для всіх категорій споживачів, внутрішніх стейкхолдерів та університету в цілому. В цьому контексті пропонується використання категорії «ціннісна пропозиція», яка є ядром, що визначає конкурентні переваги університету, запити стейкхолдерів і ринку праці. Коректна ціннісна пропозиція відповідає на два блоки питань: по-перше – чому клієнти хочуть купувати освітні послуги, продукти саме в цьому університеті; які вигоди вони отримують; які проблеми вирішують; яку цінність формують; по-друге, чи забезпечує ціннісна пропозиція стійкий позитивний вплив на фінансовий стан університету та наскільки відповідає потребам внутрішніх стейкхолдерів (викладачів, студентів, адміністрації) [6, 7].

Здатність університету формувати ціннісні пропозиції включає як розробку окремих, унікальних програм, так і їх колаборацію (освітні, іміджеві, бізнес- і сертифікатні програми, тренінги, курси професійного вдосконалення, програми підвищення кваліфікації, науково-дослідні розробки тощо). Традиційна модель формування ціннісної пропозиції в університетах переважно орієнтована на внутрішні можливості; тренди ринкового попиту є частіше похідним чинником, що обумовлює неефективні рішення, які часто є ситуативними, інтуїтивними, спрямованими на підтримку усталених моделей функціонування.

4. *Економічна модель.* Перехід на інноваційну підприємницьку модель функціонування університетів став поштовхом до впровадження нових підходів, заснованих на використанні бізнес-інструментів і впровадженні бізнес-моделей. Позитивним прикладом використання бізнес-інструментів в університетському середовищі є модернізація та впровадження управління ефективністю, що забезпечує посилення кадрового потенціалу та конкурентної позиції університету. Однією із умов забезпечення конкурентоспроможності університету є коректний вибір ринкової стратегії, переліку освітніх пропозицій, формування власної економічної моделі для досягнення тактичних і стратегічних цілей розвитку, і як наслідок досягнення прийняттого рівня фінансової стійкості.

5. *Фінансова автономія.* Для реалізації ефективного університетського менеджменту і досягнення стратегічних напрямків розвитку, університети повинні мати можливість приймати фінансові рішення задля забезпечення фінансової автономії. Фінансова автономія реалізується через здатність університетів самостійно заробляти і розпоряджатися фінансами, розміщувати кошти на депозитних рахунках, користуватися банківськими кредитами, визначати рівень оплати праці працівників, здійснювати

операції на фінансових ринках, самостійно формувати цінову політику освітньої діяльності, комерціалізувати результати наукових досліджень, засновувати ендаумент фонд, залучати інвестиції [8] задля якісної реалізації освітньої та наукової діяльності.

Нова парадигма управління та фінансування університетів визначає здатність університетів до забезпечення прийняттого рівня фінансової стійкості за рахунок збалансування доходів і витрат, диверсифікації надходжень та оптимізації витрат за умов зростання фінансової автономії закладів вищої освіти. В таких умовах університети стикаються з викликами, що пов'язані із необхідністю диверсифікації джерел фінансування, що передбачає формування надійної фінансової структури, пошук додаткових джерел доходів для виконання поточних і стратегічних фінансових зобов'язань університету.

Враховуючи драйвери, що визначають нову парадигму вищої освіти пропонується економічна модель університету (рис. 2), в основі якої закладено канву бізнес-моделі Остервальдера О. та Піньє І. [9], систематизовано ключові компоненти економічної моделі для фокусування і прийняття управлінських рішень менеджментом університету. Запропонована економічна модель є універсальним інструментом для прийняття правильних управлінських рішень, в основі якої закладено ціннісний підхід, визначено взаємозв'язки з ключовими партнерами і групами стейкхолдерів, наведено логічний набір компонентів моделі, що формують взаємозв'язки і процеси спрямовані на досягнення поточної і стратегічної фінансової стійкості університетів.

*Ціннісна пропозиція* є ядром економічної моделі, що формує взаємозв'язки зі всіма її компонентами, задовольняє інтереси ключових партнерів і стейкхолдерів. Застосування ціннісного підходу в діяльності університету ставить як певні виклики, так і формує конкурентні переваги на ринку освітніх послуг. Здатність університету створювати унікальні, відповідно до запитів стейкхолдерів освітні програми (в т. ч. наукові), іміджеві, бізнес програми, тренінги, курси, створювати контент, проводити дослідження, реалізовувати проекти тощо, залежить від наявних ключових ресурсів, ключових видів діяльності, запитів та інтересів ключових партнерів, груп стейкхолдерів, каналів надання і просування ціннісної пропозиції, що як наслідок впливають на вибір фінансової моделі і забезпечення фінансової стійкості університету. Наразі можна виділити декілька рівнів створення ціннісної пропозиції на рівні бакалаврату, магістратури, аспірантури, докторантури, навчання впродовж життя (LLL) і наукових досліджень. Проте, не всі університети здатні створювати якісні, затребувані ринком праці і потенційними споживачами ціннісні пропозиції, так як для цього необхідно реалізовувати гібридні економічні моделі та формувати відповідні взаємозв'язки між її компонентами.

*Ключові ресурси.* Даний компонент моделі визначає здатність університету створювати унікальні ціннісні пропозиції через поєднання людського капіталу, наявної матеріально-технічної бази, інформаційних ресурсів і технологій, фінансових ресурсів.

*Ключові види діяльності.* Компонент економічної моделі, що дає можливість університетам відповісти на питання: «Як клієнти отримують ціннісну пропозицію?». Традиційними видами діяльності університетів є надання освітніх послуг і проведення досліджень, проте нова парадигма управління університетами зумовлює здійснення гібридних видів діяльності, що відповідатимуть запитам ключових партнерів і стейкхолдерів. До таких видів діяльності можна віднести розвиток *hard and soft skills*, *blended learning* (суміш традиційних і цифрових технологій навчання), міжнародна, національна і локальна проєктна діяльність, дуальна освіта, проведення наукових, науково-методичних заходів, семінарів, тренінгів, бізнес-форумів тощо.

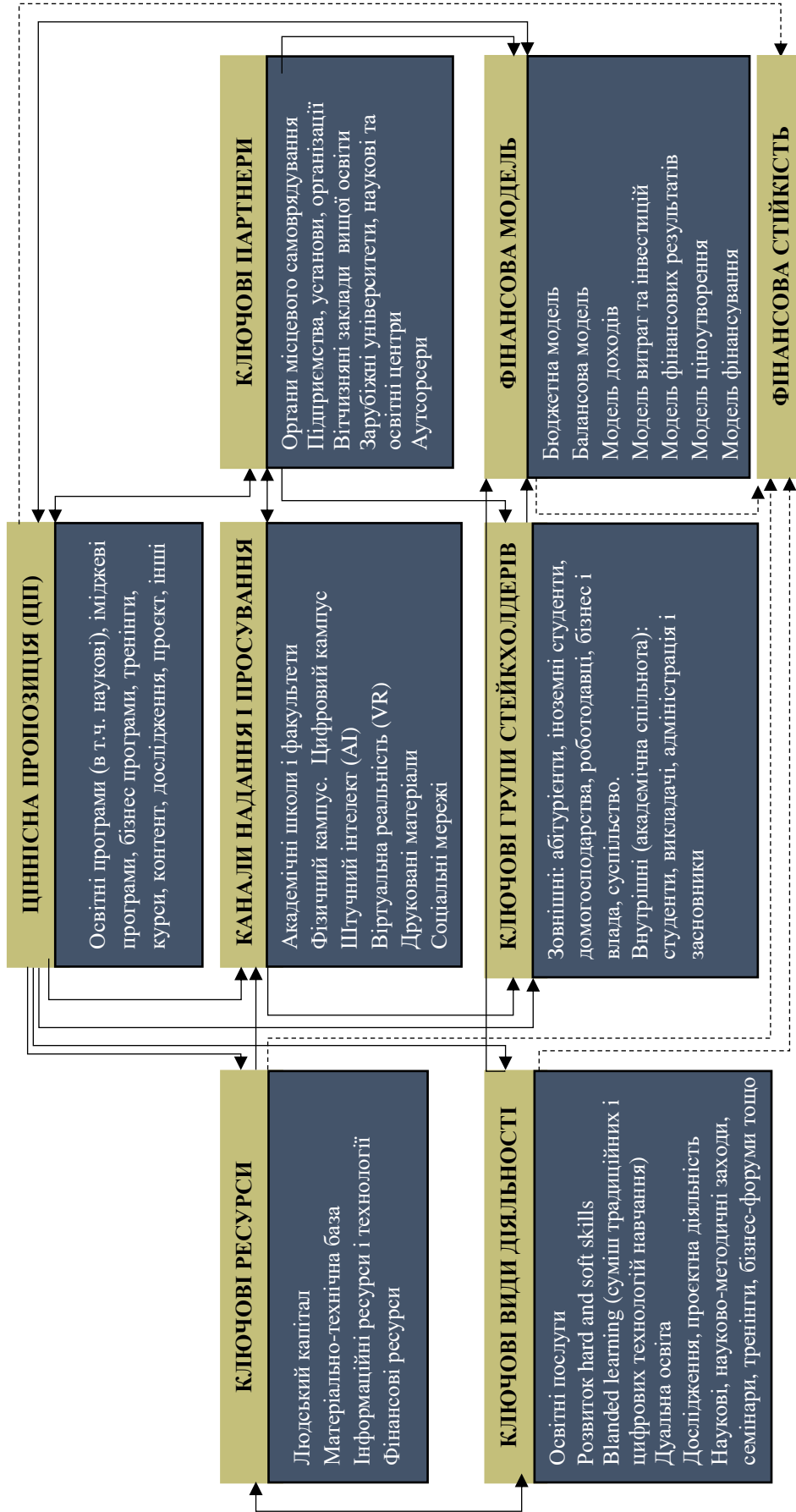


Рисунок 2 – Економічна модель університету

\*розроблено автором

*Канали надання і просування.* Компонент економічної моделі який визначає канали надання і просування ціннісної пропозиції, визначає як кінцевий споживач дізнається про ціннісну пропозицію, або хто буде посередником під час її просування. Серед найбільш типових для університетів можна виділити академічні школи і факультети, фізичний, цифровий кампус, штучний інтелект (AI), віртуальна реальність (VR), друківані матеріали та соціальні мережі.

*Ключові партнери* (органи місцевого самоврядування, підприємства, установи, організації, вітчизняні та зарубіжні заклади вищої освіти, наукові, освітні центри, аутсорсери), тобто всі з ким співпрацюють університети задля створення і реалізації ціннісної пропозиції, утримання своїх позицій на національному і міжнародному рівнях.

*Ключові групи стейкхолдерів.* Їх можна ідентифікувати як потенційних клієнтів, заради яких створюються ціннісні пропозиції університетами, формуються і підтримуються взаємовідносини. Умовно стейкхолдерів можна розділити на дві групи: зовнішні – абітурієнти, іноземні студенти, домогосподарства, роботодавці, бізнес і влада, суспільство; внутрішні (академічна спільнота) – студенти, викладачі, адміністрація і засновники.

*Фінансова модель* є інструментом прийняття фінансових рішень, що відображає реальну ситуацію і моделює прогнозний сценарій зміни фінансових показників. На рівні університету можна виділити наступні різновиди фінансових моделей:

*Бюджетна модель* передбачає узгодження ресурсів, доходів і витрат із тактичними і стратегічними пріоритетами університету. На практиці є досить багато різновидів бюджетних моделей, проте наразі більшість університетів світу використовують гібридні моделі, в основі якої закладені різноманітні методи розподілу доходів і витрат (управління центром відповідальності (Responsibility center management (RCM)), складання бюджету на основі діяльності (Activity based budgeting (ABB)), поступове складання бюджету (incremental budgeting) та інші). Бюджетні моделі можуть бути централізовані, що контролюю [10].

*Балансова модель* передбачає збалансування активів і пасивів задля забезпечення поточних та стратегічних напрямків розвитку закладів вищої освіти.

*Модель доходів* включає аналіз доходів в динаміці, визначення середніх темпів приросту, частки бюджетного і небюджетного фінансування, аналіз ефективності відповідно до показників маржинального доходу, продуктивності із позиції величини доходів на одного здобувача та представника науково-викладацького складу. Модель доходів демонструє здатність університету диверсифікувати і виявляти пріоритетні доходи, створювати нові джерела фінансування, виявляти тенденції зміни маржинального доходу, і як результат – розвиток нових і підтримка на прийнятному рівні існуючих джерел фінансування.

*Модель витрат та інвестицій* спрямована на формування оптимальної структури витрат як в цілому по університету, так і в розрізі інститутів, факультетів, спеціальностей, освітніх програм тощо. Передбачає розрахунок точки беззбитковості, визначення співвідношення постійних і змінних витрат, структуру і джерела покриття витрат на оплату праці, визначення та обґрунтування інвестиційних витрат, в т. ч. ціну залучення і ефект від використання освітніх ваучерів, кредитів тощо.

*Модель фінансових результатів* представляє набір фінансових показників (доходи, витрати та інші результативні показники), що характеризують результати академічної, дослідницької та інших видів діяльності університету [11]. Перевагою даної моделі є наявність даних у відкритому доступі, що дає можливість її використання як внутрішнім, так і зовнішнім користувачам. Доходи університету включають бюджетні



асигнування, доходи від надання освітніх послуг, доходи від бізнес-консультування, плата за гуртожитки, орендна плата, благодійні внески, гранти, дарунки, надходження від проектної діяльності, доходи від інших платних послуг, доходи від діяльності spin-off, інші доходи. Витрати університету, що впливають на фінансові результати включають витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, витрати на виконання бюджетних програм, витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт), витрати з продажу активів, матеріальні витрати, амортизацію, витрати на науково-дослідні роботи, витрати на комунальні послуги, енергоносії, капітальні витрати, інші витрати.

*Модель ціноутворення* є способом визначення і формування ціни ціннісної пропозиції університетів, що базуються з однієї сторони на витратах, попиті, а з іншої визначається фінансовою політикою закладів вищої освіти, обмежується з боку держави шляхом встановлення мінімальної (індикативної) вартості контрактного навчання.

*Модель фінансування університетів* є інструментом розподілу та отримання основного (бюджетного) фінансування, умови отримання якого визначаються освітньою політикою держави та додаткового (надання послуг, виконання робіт, продаж або здача в оренду активів, фінансові доходи, гранти, проектне фінансування, фандрайзинг, інвестиційні та ендаумент-фонди тощо), джерела якого визначаються університетським менеджментом.

Перелік зазначених фінансових моделей є невичерпним і може включати інші види, однак наразі університети використовують гібридні моделі, в яких поєднуються різні види моделей та методики їх формування.

На практиці не існує універсальної економічної моделі університету, тому пропонується наповнювати змістовно її компоненти відповідно до ціннісної пропозиції, яка закладена в її основу (рис. 3). Економічна модель дає можливість сформулювати бачення як ресурси, процеси, технології та стейкхолдери використовуються для забезпечення ціннісної пропозиції, яка може створюватися переважно такими шляхами: відповідно до можливостей університету, на запит або замовлення стейкхолдерів.

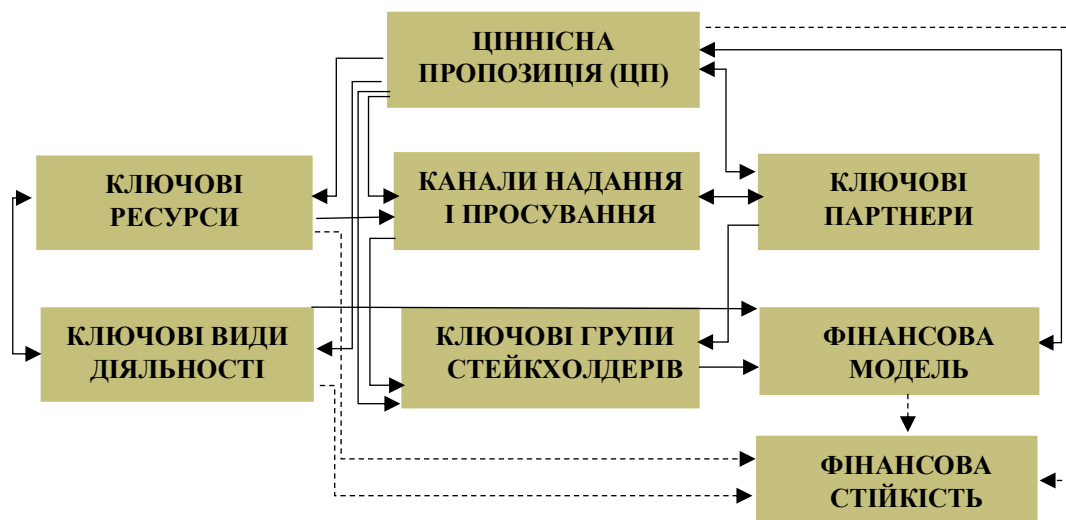


Рисунок 3 – Ключові компоненти економічної моделі університету

\*розроблено автором

Впровадження економічних моделей в університетах надає ряд переваг університетському менеджменті для прийняття правильних управлінських рішень, які впливають не лише на популяризацію ціннісних пропозицій, а й на вибір фінансової моделі формування фінансових ресурсів, розуміння ціни та доходності окремо взятої ціннісної пропозиції, значення її для університету, і як наслідок формування поточної та стратегічної фінансової стійкості університетів. Адже, впровадження інноваційних продуктів на ринку освітніх послуг не можливе без визначення потенційних доходів і витрат.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** За результатами проведеного дослідження було ідентифіковано та здійснено синтез драйверів, що визначають нову парадигму вищої освіти. Здійснено систематизацію та обґрунтовано драйвери за рівнем їх впливу на заклади вищої освіти, що включають: глобальні (міжнародна конкуренція, інтернаціоналізація, цифровізація, інтеграція, навчання впродовж життя, розмитість галузевих меж, тренди і мінливість ринку праці), національні (роль держави, умови попиту, технологічні умови, структура і конкуренція, екосистема інновацій) та локальні (корпоративна модель управління, екосистема університету, ціннісна пропозиція, колаборація програм, економічна модель, фінансова автономія).

Розроблено економічну модель університету, в основі якої закладено канву бізнес-моделі Остервальдера О. та Пінье І., визначено і змістовно наповнено її ключові компоненти (ціннісна пропозиція, ключові ресурси, ключові партнери, канали надання і просування, ключові види діяльності, ключові групи стейкхолдерів, фінансова модель і фінансова стійкість). Ядром економічної моделі є ціннісна пропозиція, що впливає на формування структури ресурсів, взаємозв'язки і процеси її реалізації. Доведено, що саме впровадження ціннісного підходу в діяльності університетів формує конкурентні переваги на ринку освітніх послуг та є інструментом досягнення стратегічної та поточної фінансової стійкості університетів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані із апробацією економічної моделі, створення гібридних видів відповідно до кластеризації університетів, виду ціннісної пропозиції та визначення концептуальних основ формування економічної моделі університету.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Internationalisation Agenda for Higher Education, May 14th, 2018. URL: <https://www.vsnu.nl/files/documents/Internationalisation%20Agenda%20for%20Higher%20Education.pdf> (дата звернення: 14.06.2021).
2. Halloran L., Friday C. Can the Universities of Today Lead Learning for Tomorrow? The University of the Future. 2018. URL: <http://cdn.ey.com/echannel/au/en/industries/government--public-sector/ey-university-of-the-future-2030/EY-university-of-the-future-2030.pdf>. (дата звернення: 06.06.2021).
3. Майбутнє університетів. Частина 1. Еволюція університетів: на порозі невідомого майбутнього URL: [https://www.slideshare.net/UIFuture/ss-126507553?from\\_action=save](https://www.slideshare.net/UIFuture/ss-126507553?from_action=save) (дата звернення: 06.06.2021).
4. Амелін А., Фіщук В., Лаврик Я., Юрчак О., Чернев Є., Матюшко В. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html#6-2-9> (дата звернення: 20.06.2021).
5. Юрчишена Л.В. Принципи корпоративного управління: міжнародний досвід та впровадження в університетах. №8. 2020. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.53.

6. Cruz-Amaran D., Guerrero M., Hernandez-Ruiz A. D. 2020. Changing Times at Cuban Universities: Looking into the Transition towards a Social, Entrepreneurial and Innovative Organization. *Sustainability*, MDPI, Open Access Journal, vol. 12(6), pages 1-1, March.
7. Daniela Baglieri, Francesco Baldi, Christopher L. Tucci. University technology transfer office business models: One size does not fit all. *Technovation*, vol. 76–77, 2018, Pages 51-63. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.05.003> (дата звернення: 14.06.2021).
8. Соколовська А. М. Шляхи розширення фінансової автономії університетів // БІ. 2018. №4 (483). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/shlyahi-rozshirennya-finansovoyi-avtonomiyi-universitetiv> (дата звернення: 05.07.2021).
9. 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. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.25>.
10. Radecki, J. *University Budget Models and Indirect Costs: A Primer*. Ithaca S+R. 25 February 2021. DOI: <https://doi.org/10.18665/sr.314858>.
11. Pursglove J., Simpson M. A model of university financial performance. *International Journal of Business Performance Management*, Inderscience Enterprises Ltd. 2001. vol. 3(1), pages 1-15. DOI: 10.1504/IJBPM.2001.000087.

#### REFERENCES

1. Internationalisation Agenda for Higher Education. (2018).
2. Halloran L., Friday C. (2018). Can the Universities of Today Lead Learning for Tomorrow? *The University of the Future*. 2018.
3. Maibutnie universytetiv. Chastyna 1. Evoliutsiia universytetiv: na porozi nevidomoho maibutnoho. (2018).
4. Amelin A., Fishchuk V., Lavryk Ya., Yurchak O., Cherniev Ye., Matiushko V. (2019). *Ukraine 2030E – kraina z rozvynenoiu tsyfrovoiu ekonomikoju*.
5. Yurchyshena L. V. (2020). Pryntsypy korporatyvnoho upravlinnia: mizhnarodnyi dosvid ta vprovadzhennia v universytetakh. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.53.
6. Cruz-Amaran D., Guerrero M., Hernandez-Ruiz A. D. (2020). «Changing Times at Cuban Universities: Looking into the Transition towards a Social, Entrepreneurial and Innovative Organization», *Sustainability*, MDPI, Open Access Journal, vol. 12(6), pages 1-1, March.
7. Baglieri D., Baldi F., Christopher L. Tucci. (2018). University technology transfer office business models: One size does not fit all. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.05.003>.
8. Sokolovska A. M. (2018). Shliakhy rozshyrennia finansovoi avtonomii universytetiv.
9. Yurchyshena L. V. (2020). Vyznachennia biznes-modeli universytetu na osnovi syntezu pidkhodiv do biznes-modeli pidpriemstva. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.25>.
10. Radecki J. (2021). *University Budget Models and Indirect Costs: A Primer*. DOI: <https://doi.org/10.18665/sr.314858>.
11. Pursglove J., Simpson M. (2001). A. model of university financial performance. DOI: 10.1504/IJBPM.2001.000087.

**Юрчишена Л.В.**

### **ФОРМИРОВАНИЕ НОВОЙ ПАРАДИГМЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: ДРАЙВЕРЫ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ УНИВЕРСИТЕТОВ**

*В статье исследованы драйверы, определяющие новую парадигму высшего образования. Обосновано их влияние на стратегические направления развития университетов, определены необратимость трансформационных процессов в высшей школе, что обусловлено: глобальными драйверами, которые свойственны университетам мира; национальными драйверами, определяются образовательной политикой государства, уровнем финансирования высшего образования, конкуренцией на рынке образовательных услуг и тому подобное; локальными, определяющие способность университетов функционировать в новых условиях, реализовывать трансформационные процессы, гибко реагировать и чувствовать спрос стейкхолдеров.*

*Определено, что новая парадигма высшего образования требует изменения подходов к организации деятельности университетским менеджментом, внедрение экономической модели, в основе которой заложено ценностное предложение. В статье определены основные компоненты экономической модели (ценностное предложение, ключевые ресурсы, ключевые партнеры, каналы предоставления и продвижения, ключевые виды деятельности, ключевые группы стейкхолдеров, финансовая модель и финансовая устойчивость), обоснованно их содержательное наполнение, определены взаимосвязи и взаимозависимости между компонентами, обосновано влияние на финансовую устойчивость университета.*

**Ключевые слова:** драйверы, экономическая модель, новая парадигма высшего образования, ценностное предложение, финансовая модель, финансовая устойчивость.

**L. Yurchyshena**

### **FORMATION OF A NEW PARADIGM OF HIGHER EDUCATION: DRIVERS AND THE ECONOMIC MODEL OF UNIVERSITIES**

*The article examines the drivers that define a new paradigm of higher education. Their influence on the strategic directions of university development is substantiated, the irreversibility of transformation processes in higher education is determined, which is caused by: global drivers, which are inherent in the universities of the world; national drivers, which are determined by the educational policy of the state, the level of funding for higher education, competition in the market of educational services, etc.; local, which determine the ability of universities to operate under new conditions, to implement transformation processes, to respond flexibly and to feel the demand of stakeholders.*

*It is determined that the new paradigm of higher education requires a change in approaches to the organization of activities by university management, the introduction of an economic model based on a value proposition. The article identifies the main components of the economic model (value proposition, key resources, key partners, supply and promotion channels, key activities, key stakeholder groups, financial model and financial stability), their content, identifies the relationships and interdependencies between the components, the influence on the financial stability of the university is substantiated.*

**Keywords:** drivers; economic model, new paradigm of higher education, value proposition, financial model, financial stability.