

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

УДК 658:338:37

JEL M19, I23

DOI: 10.31471/2409-0948-2023-1(27)-51-61

Вербовська Леся Степанівна
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту і адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
e-mail: yerlesva@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2509-1194>

Запухляк Іванна Богданівна
доктор економічних наук, професор,
директор інституту економіки та менеджменту
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
E-mail: zapib@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1218-0251>

ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ НА ОСНОВІ БІЗНЕС – МОДЕЛІ «CANVAS»

Анотація. Загальносвітові тенденції вищої освіти, євроінтеграційні процеси, гармонізація пропозиції ринку освітніх послуг із потребами ринку праці вимагають формування бізнес-моделі університету із залученням усіх учасників освітнього процесу та зацікавлених осіб. Метою наукової статті є обґрунтування можливості та переваг застосування канви бізнес-моделі для розвитку закладу вищої освіти (ЗВО) на основі ціннісного підходу.

Ціннісна пропозиція, яка створена за допомогою бізнес-моделі, має враховувати інтеграцію багатьох факторів, зокрема економічних, соціальних, екологічних, наукових та освітніх цілей. Доведено, що сьогодні вища освіта вступила в ту стадію розвитку, коли наявність гнучкої стратегії розвитку, ціннісної пропозиції та сучасної системи управління стає запорукою стабільної діяльності і подальшого розвитку закладу вищої освіти. Рушійною силою змін в закладах вищої освіти має стати застосування в їх практиці бізнес-моделей.

Встановлено, що для виходу на новий рівень освітніх та наукових послуг і вміння працювати у світі Індустрії 4.0, закладам вищої освіти необхідно підсилити чотири основні чинники: цільові клієнти, ціннісна пропозиція, спосіб створення ланцюжка вартості та отримання цінності, а також на чотири великі тенденції: інтеграція, пропозиція послуг, продаж знань або досвіду через створення нових освітніх та наукових продуктів чи послуг, продаж цифрових продуктів та ІТ-рішень/послуг в освіті, зокрема цифровізація бізнес-процесів закладів вищої освіти.

На основі описаного теоретичного підходу, здійснено аналіз діяльності Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, застосувавши канву

бізнес-моделі. Виокремлено основну діяльність та активності, також інтелектуальні продукти та кращі взірцеві практики, які підсилюють конкурентоспроможність закладу вищої освіти у якісному та фаховому наданні освітніх та наукових послуг.

Ключові слова: бізнес-модель, заклад вищої освіти, ціннісна пропозиція, бізнес-модель «Canvas».

Verbovska Lesya Stepanivna
PhD, Associated professor of the Department of Management and Administration
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
76019, Ivano-Frankivsk, St. Carpathian, 15
E-mail: verlesya@gmail.com

Zapukhliak Ivanna Bohdanivna
Doctor of Economic Sciences
Director of the Institute of Economics and Management
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
15 Karpatska Street, Ivano-Frankivsk, Ukraine, 76019
E-mail: zapib@ukr.net

FORMATION OF THE VALUE PROPOSAL FOR THE DEVELOPMENT OF THE UNIVERSITY ON THE BASIS OF BUSINESS - THE "CANVAS" MODEL

Abstract. Global trends in higher education, European integration processes, harmonization of the market offer of educational services with the needs of the labor market require the formation of a university business model with the involvement of all participants in the educational process and interested parties. The purpose of the scientific article is to substantiate the possibility and advantages of applying the canvas of a business model for the development of a higher education institution (HEI) based on a value approach.

The value proposition that is created with the help of a business model must take into account the integration of many factors, in particular, economic, social, environmental, scientific and educational goals. It has been proven that today higher education has entered a stage of development where the availability of a flexible development strategy, a value proposition and a modern management system becomes a guarantee of stable activity and further development of a higher education institution. The driving force behind changes in higher education institutions should be the application of business models in their practice.

It has been established that in order to reach a new level of educational and scientific services and the ability to work in the world of Industry 4.0, higher education institutions need to strengthen four main factors: target customers, value proposition, the way of creating a value chain, and obtaining value, as well as four big trends: integration, service offering, sale of knowledge or experience through the creation of new educational and scientific products or services, sale of digital products and IT solutions/services in education, in particular digitalization of business processes of higher education institutions.

Based on the described theoretical approach, an analysis of the activity of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas was carried out, applying the canvas of the business model. The main activities and activities, as well as intellectual products and best exemplary practices, which strengthen the competitiveness of the higher education institution in the quality and professional provision of educational and scientific services, are highlighted.

Keywords: business model, institution of higher education, value proposition, “Canvas» business model.

Постановка проблеми. Потреба у застосуванні на практиці різних теоретичних моделей для забезпечення ефективних бізнес-процесів та розвитку бізнесу не є новою, однак останнім часом у високо нестабільних умовах бізнес-моделювання набуло нового значення у забезпеченні стійкості функціонування і розвитку суб'єкта господарювання. В умовах змінного та гнучкого середовища, забезпечення конкурентоспроможності закладу вищої освіти та його подальший розвиток можливі тільки за умови забезпечення ефективної системи прогнозування, стратегування та бізнес-моделювання, залучаючи до процесу створення ціннісної пропозиції усіх учасників освітнього процесу та інших зацікавлених осіб. Ці процеси є ефективними інструментами з точки зору розуміння ЗВО необхідності бути конкурентоспроможним в наданні освітніх послуг та дозволяє залученим стейкхолдерам на фаховому рівні враховувати загальноосвітні тенденції розвитку ЗВО в умовах змін відповідно до потреб ринку.

Зазначимо, що у сучасних умовах глобальних змін, в системі вищої освіти України питання формування стратегічних цілей та ціннісних пропозицій в закладах вищої освіти вони набувають особливо актуального значення. Перед ЗВО стоїть багато викликів, адже входження до глобального ринку освітніх послуг вимагає формування не тільки конкурентної стратегії чи середовища, а й відповідних знань та компетенцій, як у вищого керівництва так і НПП; процеси інтернаціоналізації, та готовність до нових викликів, а саме до підготовки сучасного студента/випускника, який вмітиме ефективно працюватиме в світі Індустрії 4.0. Сьогодні вища освіта вступила в ту стадію розвитку, коли наявність гнучкої стратегії розвитку, ціннісної пропозиції та сучасної системи управління стає запорукою стабільної діяльності і подальшого розвитку закладу вищої освіти. Рушійною силою змін в закладах вищої освіти має стати застосування в їх практиці бізнес-моделювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічною базою наукового дослідження слугували наукові доробки, як українських, так і закордонних науковців у сфері менеджменту, зокрема стратегуванні та бізнес-моделюванні. Стратегуванням та бізнес-моделюванням займалися Афзал Саїд Мунна [1], Пітер Друкер [2], Ів Пінье [3], Олександр Остельвальдер [3], Людмила Юрчишина [10] та інші.

Швейцарські вчені та практики Ів Пінье та Олександр Остельвальдер досліджували концепції бізнес-моделей, сформулювавши поняття «бізнес-канва». Юрчишена Л. В. на основі синтезу моделей та підходів промислових підприємств подає описовий приклад компонентів бізнес-моделі для вітчизняних університетів.

Проте, умови в яких функціонують заклади вищої освіти сьогодні, загальноосвітні тенденції вищої освіти, євроінтеграційні процеси, гармонізація пропозиції ринку освітніх послуг із потребами ринку праці вимагають формування бізнес-моделі університету із залученням усіх учасників освітнього процесу та зацікавлених осіб.

Метою наукової статті є обґрунтування можливості та переваг застосування канви бізнес-моделі для розвитку закладу вищої освіти (ЗВО) на основі ціннісного підходу.

Виклад основного матеріалу. Розглянемо концепції бізнес-моделей та підхід науковців до їх формування і практичного впровадження. Афзал Саїд Мунна (Afzal Sayed Munna) [1] в своїй статті стверджує, що термін бізнес-модель вперше ввів фінансовий журналіст Майкл Льюїс, в якій стверджував, що кожен бізнес є результатом фінансових вигод, а для моделі необхідно застосовувати Інтернет-ресурси та можливості (н-д, впровадження електронної комерції).

П. Друкер [2] розглядав бізнес-моделі через «теорію бізнесу», які структурував у межах трьох елементів: перший - уявлення про навколишнє середовище організації: суспільство і його структура, ринок, споживач і технологія; другий - уявлення про місію ключові компетенції (core competencies) - сукупність можливостей, що визначають конкурентні переваги необхідні для виконання місії організації.

Автори в статті [3, с. 3] стверджують, що бізнес-моделювання, це концептуалізація організації, яка включає 3 ключові аспекти:

1 Як ключові компоненти та функції або частини інтегровані, щоб забезпечити цінність клієнту;

2 Як ці частини взаємопов'язані всередині організації та в межах її ланцюга постачання та мереж зацікавлених сторін;

3 Як організація створює вартість або створює прибуток через ці взаємозв'язки.

Ів Пінъє та Олександр Остельвальдер на глибокому аналітичному та методологічному рівнях досліджували концепції бізнес-моделей, сформулювавши поняття «бізнес-канва» (Business Model Canvas), обґрунтувавши цю бізнес-модель [3; 4], визначається як «обґрунтування того, як організація створює, формує та отримує цінність». Ціннісна пропозиція — це ключовий елемент бізнес-моделі, центральне місце в якому посідає споживчий сегмент, в основі якого знаходяться потреби споживача, його вигоди, а також основні завдання і розпорядок дня [5]. Таким чином, шаблон ціннісної пропозиції відображає ключові переваги товару чи послуги, і показує, чому споживачі купують даний товар чи послугу.

Практики вважають, що застосування бізнес-моделі Канва у практичній площині є не чим іншим як формуванням «фундаменту» бізнесу. Оскільки, така проста, на перший погляд, схема опису усіх бізнес-процесів, насправді дає цілісне, системне розуміння організації та поєднує основні бізнес-процеси (пропозицію, інфраструктуру, споживачів, фінанси тощо). Варто зазначити також, що бізнес-модель не є сталою конструкцією, адже нестабільне середовище буди викликати постійно зміни того чи іншого елемента бізнес-моделі, відтак виникатиме потреба ітераційного перегляду бізнес-моделі. Це дозволяє бізнесу бути гнучким і адаптивним, а інколи і превентивним до зовнішніх умов. Саме тому у нашому подальшому дослідженні бізнес-моделі ЗВО за основу візьмемо бізнес-модель Канву. Розглянемо детальніше шаблон цієї моделі (рис. 1), розкриємо змістове наповнення кожного елемента та обґрунтуємо переваги застосування саме цієї теоретичної бізнес-моделі у практику вітчизняних ЗВО.

Отже, як вважають автори [6], що канва бізнес-моделі найкращим чином демонструє всі аспекти, необхідні для побудови ефективної бізнес-моделі компанії, у нашому випадку, це заклад вищої освіти. Вона складається з дев'яти основних блоків (компонентів): сегменти споживачів, ціннісна пропозиція, канали, відносини з клієнтами, потоки надходження доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові види діяльності, ключові партнери та структура витрат (рис. 1).



Рисунок 1. Канва бізнес –моделі (Business Model Canvas) [7]

Канва бізнес- моделі (Business Model Canvas) складається з відповідних блоків, які поєднуються гармонійно між собою задля формування та розуміння діяльності суб'єкта господарювання. Найбільш поширений та найбільш популярний шаблон, яким сьогодні

користуються, складається із основних дев'яти блоків, вказуючи на те, яким чином суб'єкт господарювання має змогу заробляти гроші. Блоки сформовано у чотири основні компоненти: клієнти (внутрішні/зовнішні), просування/пропагування, інфраструктура і фінансові потоки. Застосовуючи вище описаний шаблон суб'єкт господарювання, з легкістю зможе описати свою бізнес модель:

- *Сегмент клієнтів/споживачів (споживчий сегмент)*. Суб'єкт господарювання має змогу обслуговувати від одного або декількох споживачів. Доведено, що клієнтська база, це основа будь-якої бізнес-моделі. Для кращого обслуговування споживачів, маркетологи в компанії/організації об'єднують їх у групи за однаковими потребами, поведінкою або іншими атрибутами. Групування по сегментах дозволяє, суб'єкту господарювання формувати стійке розуміння потреб споживача/ів і клієнтів [8; 9 ст. 40].

- *Ціннісна/е пропонування/пропозиція*. В даному блоці відображаються послуги і/та/чи продукти, пропоновані суб'єктом господарювання, і є цінними для певної клієнтської групи, задовольняють або вирішують якусь проблему чи потребу. Ціннісна/е пропонування/пропозиція відображає, цінність суб'єкта господарювання для споживача. Однак, пропонований продукт/послуга може бути не новим на ринку, а створювати додану вартість. [8; 9 ст. 40].

- *Канали розповсюдження/збуту*. В даному блоці описуються шляхи, якими продукти/послуги дістаються до споживачів. Даними шляхами можуть бути або ж є шляхи сполучення, розповсюдження і/та/чи збут. Разом вони створюють точки дотику із клієнтами [8; 9 ст. 40].

- *Взаємовідносини із споживачем/взаємозв'язок з клієнтом*. Суб'єкт господарювання встановлює певні взаємовідносини зі своїми споживачами/клієнтами, які можуть бути, набутими, особистими і/та автоматизованими. Загальне враження клієнта/споживача залежить саме від даного блоку [8; 9 ст. 40].

- *Потік доходів/потоки надходження потоків*. Даний блок відображає дохід від кожного сегменту споживачів/клієнтів. Успішність даного блоку, залежить від з'ясування готовності клієнта платити, допомагає створити один або кілька потоків [8; 9 ст. 40].

- *Основні/ключові ресурси*. В даному блоці записуємо основні активи, що дозволяють ефективно працювати бізнес-моделі. Дані ресурси суб'єкт господарювання використовує для створення і/та/чи реалізації ціннісного пропонування, існування на ринку, підтримування відносини з відповідним сегментом споживачів/клієнтів, і/та/чи отримуючи потоки доходів. Потоки доходів можуть бути у вигляді матеріальних, фінансових, інтелектуальних чи людських. Суб'єкт господарювання може володіти, брати в оренду чи отримувати від партнерів [8; 9 ст. 40].

- *Основна активність/ключові види діяльності*. В даному блоці об'єднуються найважливіші дії суб'єкта господарювання, на основі яких формується бізнес-модель. До ключових активностей відноситься: виготовлення і/та/чи реалізація, просування, успішні взаємовідносини з клієнтами та/і/чи споживачами, потік доходів. Базові активності: вироблення продукту/послуги, сервісне/після сервісне обслуговування, підтримка власної платформи (у разі якщо вона функціонує/вала) [8; 9 ст. 40].

- *Основні/ключові партнери*. В даному блоці описуються партнери та постачальники, які забезпечують безвідмовну роботу бізнес-моделі. Суб'єкти господарювання налагоджують партнерські відносини задля зменшення власних ризиків, оптимізування бізнес-модель і/та утримання основних ресурсів або дій [8; 9 ст. 40].

- *Структура витрат*. В даному блоці описуються витрати, що пов'язані із роботою бізнес-моделі. Для створення і/та реалізації чи просування продукту/послуги, підтримки взаємовідносин із споживачем/клієнтом, отриманням доходу пов'язаного із витратами. Для опису структури витрат бізнес моделей, існує можливість обчислення, виходячи лише з Основних/ключовий ресурсів, Дій і/та Партнерів. Витрати інші блоки дещо складніше описати [8; 9 ст. 40].

Л. В. Юрчишена [10] на основі синтезу моделей та підходів промислових підприємств подає описовий приклад канва бізнес –моделі (Business Model Canvas) для університету, описує підходи до визначення її компонентів. Детальний розгляд кожної компоненти канви-бізнес моделі дозволяє визначити як університет в реальних умовах має можливість ефективно проаналізувати свою діяльність, та сформуванати ціннісну пропозицію для споживачів освітніх та наукових продуктів та/чи послуг.

Оцінюючи реальні умови функціонування ЗВО, зазначимо, що для виходу на новий рівень освітніх та наукових послуг і вміння працювати в світі Індустрії 4.0, закладам вищої освіти необхідно звернути увагу на чотири основні чинники: цільові клієнти, ціннісна пропозиція, та спосіб через який створюється ланцюжок вартості, та як отримується цінність, а також на чотири великі тенденції: інтеграція, пропозиція послуг, продаж знань або через досвід створення нових освітніх та/чи наукових продуктів чи послуг, продаж цифрових продуктів та ІТ-рішень/послуг в освіті, зокрема діджиталізація та цифровізація бізнес-процесів ЗВО.

Скористаємося описом тенденцій запропонованих Кайзен Інститутом [11]:

- перша тенденція, що спричиняє зміни в промисловій бізнес-моделі, інтеграція, має трансформацію ланцюжка створення вартості як головного рушійного фактора;
- друга тенденція, це послуга, яка є ключовим чинником у формуванні пропозиції цінності і те, як отримується цінність;
- третя тенденція – це продаж знань або досвіду;
- четверта тенденція - це продаж цифрових продуктів та ІТ-послуг.

Вище перелічені чинники та тенденції дозволяють промисловим підприємствам ефективно працювати в умовах змін. На нашу думку, закладам вищої освіти необхідно за приклад брати підходи до розвитку та створення доданої вартості із кращих практик промислових підприємств, або сфери ІТ.

С. А. Піменов, О. В. Піменова [5] звели до таблиці 1 основні складові, що, на їхню думку, у процесі дослідження є доцільно застосувати або ж опиратися, як на принципи моделювання на основні бізнес-процесів, стратегічних моделей розвитку, а також на формування ключових метрик, що визначають успішність бізнес-моделі. (табл. 1).

Сьогодення вимагає від ЗВО нових підходів до створення нових освітніх продуктів, а використання бізнес-моделі «Канва» передбачає колабораційну співпрацю зі стейкхолдерами, які мають можливості долучатися до формування ціннісної пропозиції для більшого залучення сегменту споживачів освітніх та наукових послуг. Науковці, досліджували бізнес-моделі через реалізацію економічної цінності, надання цінності для споживача, взаємозв'язані елементи, які створюють і доставляють цінність, а також підтримку ціннісної пропозиції для клієнта тощо. В канва бізнес-моделі Остервальдера та Пінъера вміло поєднано всі вище перелічені елементи, ставши практичним інструментом, який дозволяє краще зрозуміти та описувати інформацію про діяльність суб'єкта господарювання, підтримувати бізнес-інновації. Відомо, що економічні фактори не є єдиним описом бізнес-моделі, існують розширені бізнес-моделі, що включають екологічні та соціальні виміри з точки зору сталого розвитку [3, с. 3].

Отже, ціннісна пропозиція, яка створена за допомогою бізнес-моделі, має враховувати інтеграцію багатьох факторів, зокрема, економічних, соціальних, екологічних, наукових та освітніх цілей.

На основі описаного теоретичного підходу, здійснимо аналіз діяльності Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, застосувавши канву бізнес-моделі. В таблиці 2 представимо канву бізнес-моделі (Business Model Canvas) Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

В таблиці 2 нами виокремлено основну діяльність та активності, також інтелектуальні продукти та кращі взірцеві практики, які підсилюють конкурентоспроможність ЗВО у якісному та фаховому наданні освітніх та наукових послуг.

Таблиця 1

Ключові метрики ефективної бізнес -моделі (Business Model Canvas) [5]

Орієнтація на прибуток	Орієнтація на споживача
Побудова фінансової моделі підприємства, яка включає в себе:	Сегментація споживачів
Структуру доходів та витрат підприємства	Формування ціннісної пропозиції
Грошовий потік (Cash Flow)/ Грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI)	Аналіз конкурентів
Показники ефективності інвестиційних проєктів (NPV, IRR, PI, PP, DPB, ARR тощо)	Врахування інтересів заінтересованих осіб
Рентабельність інвестицій (ROI)/ Рентабельність акціонерного капіталу (ROE)/ Застосування моделі Дюпона (Du pont Model)	Вплив постачальників
Рентабельність залученого капіталу (ROCE)/ Рентабельність чистих активів (RONA)/ Рентабельність продукції (CRR)	Застосування методів стратегічного аналізу (PEST, SWOT, GAP, KSF, Value Chain)
Прибуток до виплати процентів, податків і дивідендів (EBITDA)	Використання портфельних методів аналізу ринку (Матриці BCG, McKinsey, Shell, Хофера Шенделя)
Ринкова додана вартість (MVA)/ Економічна додана вартість (EVA)	Управління клієнтським досвідом
Організаційно-правова форма господарювання/ організаційна структура підприємства	Формування стратегічної моделі розвитку підприємства: 7S, Модель Портера, Модель Котлера,
Моделювання основних бізнес-процесів підприємства	Застосування різноманітних систем та підходів щодо управління якістю, клієнтами, персоналом, фінансами, цілями тощо (CRM, SCM, BSC, TQM, ISO, KPI, HRM тощо)
Ключові метрики, що визначають успішність бізнес-моделі (Retention & Engagement / «повернення» та залучення) і Unit Economics (юніт-економіка)	

Таблиця 2

Канва бізнес-моделі «ІФНТУНГ» [12]

Ключові / основні партнери [13] Міністерство освіти і науки України та інші центральні органи виконавчої влади; Національна академія наук України та інші академії; Органи місцевого самоврядування; Випускники та Асоціація випускників; Донори та потенційні донори; Загальноосвітні школи, коледжі, викладачі та методисти;	Ключові види діяльності / Основна активність <i>Діяльність</i> [14]: Освітня діяльність; Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність; <i>Активності:</i> Консультаційна діяльність Послуги для громадськості та галузі	Ціннісна пропозиція / пропонування Акредитовані освітні програми, що відповідають потребам ринку [15]; <i>Інтелектуальні продукти:</i> Сертифіковані програми та он-лайн курси [16]; Програми з підвищення кваліфікацій; Професійні тренінги та курси; Навчальні видання; Електронні бази знань;	Відносини з клієнтами / Зв'язок зі споживачем На договірних умовах	Сегменти клієнтів / споживачів Випускники шкіл, ліцеїв, коледжів, професійно-технічних училищ [24], та їх родини; Інші ЗВО; Науково-педагогічний персонал; Випускники всіх рівнів освіти (бакалаври, магістри, PhD, докторанти); Керівники органів самоврядування, їхні працівники; Суб'єкти господарювання, їхні працівники
--	---	--	--	--

<p>Потенційні науково-педагогічні та адміністративні працівники; Територіальні громади; Партнерські організації на національному та міжнародному рівнях; Інші заклади вищої освіти, в т.ч. іноземні; Рекрутингові агенції; ЗМІ</p>	<p>Ключові ресурси Людські ресурси, Інтелектуальні ресурси, Фінансові ресурси; Матеріальні ресурси; Навчально-технічна бібліотека [25]; Центр дистанційного навчання [26]; <i>Технічна база:</i> Навчально-автотранспортні лабораторії; Науково-технологічний парк ТОВ «Науковий парк «Надійний трубопровідний транспорт енергоносіїв», Центр розвитку підприємництва «Бізнес-інкубатор» [27], Відокремлені структурні підрозділи (коледжі)</p>	<p>Наукові школи; Спеціалізовані вчені ради; Наукові журнали [17]; Науково-дослідні пропозиції та розробки; <i>Унікальні взірцеві практики</i> [18]: Програма подвійних дипломів; Тренажерний буровий центр [19]; Центр інноваційного розвитку [20]; Спортивний комплекс Ім. Гемби А.П. [21]; Геологічний музей [22]; Міжнародна діяльність; Інтелектуальні розробки захищені охоронними документами [23]; Кафедра військової підготовки (з питань проведення масово-організаційних заходів); База відпочинку «Нафтовик»; База практик «Факел»</p>	<p>Канали розповсюдження Облікові записи в Instagram, Телеграм та Facebook та рівень взаємодії із користувачами/споживачами освітніх продуктів чи послуг; Популярність пошукового запиту в Google Trends; Залучення таргетної реклами; Співпраця з партнерами; Профорієнтаційні заходи в різних формах; ЗМІ; PR</p>	
<p>Структура витрат [28] Витрати на виконання бюджетних програм; Витрати на виготовлення продукції; Витрати від обмінних операцій; Витрати від необмінних операцій.</p>		<p>Потоки доходів [28] Бюджетні асигнування; Доходи від надання послуг; Фінансові доходи; Доходи від обмінних операцій; Доходи від необмінних операцій.</p>		

Власна розробка авторів на основі моделі О. Остервальдера та Ів Піньєра, С. А. Піменова, О. В. Піменової.

Висновки. Отже, в статті нами здійснено опис канви бізнес-моделі Ів Піньє та Олександра Остельвальдера. Візуальний формат канва бізнес-моделі (Business Model Canvas) дозволяє зробити панорамний погляд на діяльність закладу вищої освіти.

Унікальність моделі канва бізнес – моделі в тому, що вона є достатньо потужним інструментом для ефективного фокусування на діяльність закладу вищої освіти в умовах змін зовнішнього середовища, та прийняті правильних ефективних управлінських рішень у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності на ринку освітніх та наукових послуг.

Тому можемо стверджувати, що ефективний аналіз та поєднання цінностей, дозволяє виявляти прогалини у діяльності ЗВО задля їх усунення та створення ціннісної пропозиції через трансформацію ланцюжка створення вартості як головного рушійного фактору їх розвитку.

Щодо ІФНТУНГ, то у запропонованій нами канві бізнес-моделі «ІФНТУНГ» подано основні активності та діяльності, а у блоках «Ключові види діяльності/ Основна активність» та «Ціннісна пропозиція/пропонування», нами здійснено сортування діяльності ЗВО до його унікальності, як способу формування доданої вартості та ціннісної пропозиції на ринку освітніх та наукових послуг.

Перспективи подальших досліджень. Використання канви бізнес-моделі (Business Model Canvas) забезпечує подальший розвиток та перспективи сталого розвитку – освітні, економічні, екологічні та соціальні компоненти. Відомо, що економічні фактори не є єдиним описом бізнес-моделі, існують розширені бізнес-моделі, що включають екологічні та соціальні виміри з точки зору сталого розвитку.

Література

- 1 *Афзал Саїд Мунна Business Model: Literature Review.* URL: https://www.researchgate.net/publication/348848324_Business_Model_Literature_Review
- 2 *Внесок Пітера Друкера в міжнародний менеджмент.* URL: http://4ua.co.ua/management/tb3bd69a5d43a88521306c37_0.html
- 3 Alexandre Joyce, Raymond L Paquin The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models. URL: https://www.researchgate.net/publication/280044131_The_triple_layered_business_model_canvas_as_a_tool_to_design_more_sustainable_business_models
- 4 Georgios Pardalis, Krushna Mahapatra and Brijesh Mainali A triple-layered one-stop-shop business model canvas for sustainable house renovations. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/588/2/022060/pdf>
- 5 С. А. Піменов, О. В. Піменова Економічний зміст та сутність поняття "Бізнес-модель". URL: <http://DOI:10.32702/2306&6792.2020.17—18.92>
- 6 С. Ф. Смерічевський, О. І. Клімова Business model canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії. http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2017/4.pdf
- 7 *Як побудувати прибуткову бізнес-модель Канвас: шаблон і приклади.* URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/08/1/663610/>
- 8 Ю. Ю. Угланов Канва бізнес моделі як інноваційний інструмент бізнес-планування. URL: <http://ktpe-conf.kpi.ua/ktpe2/paper/view/4981>
- 9 Гербен ван ден Берг, Пол Пітерсма 25 ключових моделей управління. Пер. з англ. В. Луненко. Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2020. 208 с.
- 10 Л. В. Юрчишена Визначення бізнес-моделі університету на основі синтезу підходів до бізнес-моделі підприємства. URL: <http://ORCID:0000-0002-5904-0758>
- 11 The Transformation of Business Models in Industry 4.0. URL: <https://kaizen.com/insights/business-models-industry-40/>
- 12 Звіт ректора Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу URL: <https://nung.edu.ua/zvit>
- 13 *Стратегія ІФНТУНГ до 2025 року.* URL: <https://nung.edu.ua/content/strategiya-ifntung-do-2025-roku>
- 14 Статут Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу URL: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2020-10/1_statut_2019_r.pdf

- 15 Офіційний сайт ІФНТУНГ. Сертифікати про акредитацію. <https://nung.edu.ua/department/navchalniy-viddil/08-sertifikati-pro-akreditaciyu-0>
- 16 Інститут післядипломної освіти. URL: <https://nung.edu.ua/department/ipo>
- 17 Офіційний сайт ІФНТУНГ. Наука. URL: <https://nung.edu.ua/content/nauka-0>
- 18 Організаційна структура Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (станом на жовтень 2022 р.) URL: <https://nung.edu.ua/sites/default/files/2022-10/Stuktura2022.pdf>
- 19 Офіційний сайт ІФНТУНГ. Тренажерний буровий центр. URL: <https://nung.edu.ua/department/trenazherniy-buroviy-centr-0>
- 20 Офіційний сайт ІФНТУНГ. Центр інноваційного розвитку. URL: <https://nung.edu.ua/department/tsentr-inovatsiynoho-rozvytku>
- 21 Офіційний сайт ІФНТУНГ. Спортивний комплекс Ім. Гемби А.П. <https://nung.edu.ua/department/sportkompleks>
- 22 Офіційний сайт ІФНТУНГ. Геологічний музей. URL: <https://nung.edu.ua/department/gm>
- 23 Офіційний сайт ІФНТУНГ. Лабораторія захисту та комерціалізації інтелектуальної власності. URL: <https://nung.edu.ua/department/laboratoriya-zakhistu-ta-kommercializacii-intelektualnoi-vlasnosti>
- 24 Коледжі, училища, ліцеї в Івано-Франківській обл. URL: <https://www.education.ua/colleges/?area=6>
- 25 Офіційний сайт Науково-технічної бібліотеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. URL: <https://library.nung.edu.ua/>
- 26 Офіційний сайт ІФНТУНГ. Центр дистанційного навчання. URL: <https://nung.edu.ua/department/centr-distanciynogo-navchannya/centr-distanciynogo-navchannya>
- 27 Центр розвитку підприємництва «Бізнес-Інкубатор». URL: https://nung.edu.ua/department/ced_bi
- 28 Офіційний сайт ІФНТУНГ. Фінансова звітність. URL: <https://nung.edu.ua/department/finansova-zvitnist-za-2022-r>

References

- 1 Afzal Sayid Munna Business Model: Literature Review. URL: https://www.researchgate.net/publication/348848324_Business_Model_Literature_Review
- 2 Vnesok Pitera Drukera v mizhnarodnyy menedzhment. URL: http://4ua.co.ua/management/tb3bd69a5d43a88521306c37_0.html
- 3 Alexandre Joyce, Raymond L Paquin The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models. URL: https://www.researchgate.net/publication/280044131_The_triple_layered_business_model_canvas_as_a_tool_to_design_more_sustainable_business_models
- 4 Georgios Pardalis, Krushna Mahapatra and Brijesh Mainali A triple-layered one-stop-shop business model canvas for sustainable house renovations. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/588/2/022060/pdf>
- 5 S. A. Pimenov, O. V. Pimenova Ekonomichnyy zmist ta sutnist' ponyattya "Biznes-model'". URL: <http://DOI:10.32702/2306&6792.2020.17—18.92>
- 6 S. F. Smerichevs'kyu, O. I. Klimova Business model canvas yak universal'na kontseptsiya upravlinnya biznesom kompaniyi. http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2017/4.pdf
- 7 Yak pobuduvaty prybutkovu biznes-model' Kanvas: shablon i pryklady. <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/08/1/663610/>
- 8 YU. YU. Uhlанov Kanva biznes modeli yak innovatsiynyy instrument biznes planuvannya. URL: <http://ktpe-conf.kpi.ua/ktpe2/paper/view/4981>
- 9 Herben van den Berh, Pol Pitera 25 klyuchovykh modeley upravlinnya. Per. z anhl. V. Lunenko. Kharkiv: Vyd-vo «Ranok»: Fabula, 2020. 208 s.

- 10 L. V. Yurchyshena Vyznachennya biznes-modeli universytetu na osnovi syntezu pidkhodiv do biznes-modeli pidpryyemstva. URL: <http://ORCID:0000-0002-5904-0758>
- 11 The Transformation of Business Models in Industry 4.0. URL: <https://kaizen.com/insights/business-models-industry-40/>
- 12 Zvit rektora Ivano-Frankivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu URL: <https://nung.edu.ua/zvit>
- 13 Stratehiya IFNTUNH do 2025 roku. URL: <https://nung.edu.ua/content/strategiya-ifntung-do-2025-roku>
- 14 Statut Ivano-Frankivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu URL: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2020-10/1_statut_2019_r.pdf
- 15 Ofitsiyyny sayt IFNTUNH. Sertyfikaty pro akredytatsiyu. <https://nung.edu.ua/department/navchalniy-viddil/08-sertifikati-pro-akredytatsiyu-0>
- 16 Instytut pislyadyplomnoyi osvity. URL: <https://nung.edu.ua/department/ipo>
- 17 Ofitsiyyny sayt IFNTUNH. Nauka. URL: <https://nung.edu.ua/content/nauka-0>
- 18 Orhanizatsiyana struktura Ivano-Frankivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu (stanom na zhovten' 2022 r.) URL: <https://nung.edu.ua/sites/default/files/2022-10/Stuktura2022.pdf>
- 19 Ofitsiyyny sayt IFNTUNH. Trenazhernyy burovyy tsentr. URL: <https://nung.edu.ua/department/trenazherniy-buroviy-centr-0>
- 20 Ofitsiyyny sayt IFNTUNH. Tsentr innovatsiynoho rozvytku. URL: <https://nung.edu.ua/department/tsentr-inovatsiynoho-rozvytku>
- 21 Ofitsiyyny sayt IFNTUNH. Sportyvnyy kompleks Im. Hemby A.P. <https://nung.edu.ua/department/sportkompleks>
- 22 Ofitsiyyny sayt IFNTUNH. Heolohichnyy muzey. URL: <https://nung.edu.ua/department/gm>
- 23 Ofitsiyyny sayt IFNTUNH. Laboratoriya zakhystu ta komertsializatsiyi intelektual'noyi vlasnosti. URL: <https://nung.edu.ua/department/laboratoriya-zakhistu-ta-komercializatsii-intelektualnoi-vlasnosti>
- 24 Koledzhi, uchylshcha, litseyi v Ivano-Frankivs'kiy obl. URL: <https://www.education.ua/colleges/?area=6>
- 25 Ofitsiyyny sayti Naukovo-tekhnichnoyi biblioteki Ivano-Frankivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu. URL: <https://library.nung.edu.ua/>
- 26 Ofitsiyyny sayt IFNTUNH. Tsentr dystantsiynoho navchannya. URL: <https://nung.edu.ua/department/centr-distantsiyного-navchannya/centr-distantsiyного-navchannya>
- 27 Tsentr rozvytku pidpryyemnytstva «Biznes-Inkubator». URL: https://nung.edu.ua/department/ced_bi
- 28 Ofitsiyyny sayt IFNTUNH. Finansova zvitnist'. URL: <https://nung.edu.ua/department/finansova-zvitnist-za-2022-r>