



УДК 37.014.5(063)

## Вибір стратегії приватного університету: орієнтація на елітність чи масовість освітніх послуг?

*Борис Холод,*

доктор економічних наук, професор, президент,

*Анатолій Задоя,*

доктор економічних наук, професор,

Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

**Е**фективна діяльність економічного суб'єкта у будь-якій сфері потребує чіткого усвідомлення його менеджментом стратегічних цілей та ринкового позиціонування. Не є виключенням і приватні університети, які мають вести себе як самостійні суб'єкти господарювання та забезпечувати щонайменше незбиткову економічну діяльність. В останні роки можна спостерігати як в Україні припинили свою освітню діяльність десятки приватних університетів, академій та інститутів. На нашу думку, це відбувається, зокрема, і через помилково сформульовану стратегію, яка не враховувала як внутрішні, так і зовнішні ризики університетської діяльності та не передбачала заходи по їх мінімізації.

Питання ризиків в освітній діяльності, які виникають як наслідок динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, досить ґрунтовно досліджуються в науковій літературі. Одними з найбільш фундаментальних є роботи відомого дослідника М. Фуллана [1, 2]. Побудова економічної моделі вищої освіти, яка б відповідала новим ринковим умовам, актуалізувала дослідження освітніх ризиків і в пострадянських країнах [3, 4]. Вітчизняні дослідники І.С. Каленюк та О.В. Куклін аналізують зовнішні ризики діяльно-

сті університетів та їх макроекономічні наслідки [5]. Цікава класифікація вірогідних ризиків у галузі освіти здійснена Н.М. Черненком [6]. Разом з тим, питання внутрішніх ризиків діяльності приватних університетів фактично знаходиться поза полем дослідження.

Метою нашої статті є аналіз різних цільових стратегій діяльності приватних університетів та оцінка можливих ризиків, пов'язаних з їх реалізацією.

**Н**айчастіше, коли мова йде про цільові стратегії університету, вони поділяються на стратегію масової освіти та стратегію елітної освіти. Якщо перша з них орієнтується на пропонування такого освітнього продукту, що доступний широкому колу здобувачів освіти, а на виході готується фахівець масових професій, здатний вирішувати більш-менш традиційні професійні завдання (така цільова стратегія характерна, наприклад, для абсолютної більшості педагогічних університетів), то елітна освіта значно підвищує вимоги до вступника, змінює сам характер навчального процесу та намагається підготувати фахівця, який орієнтований на розв'язання складних, нетрадиційних професійних завдань (типовими представниками таких закладів освіти є бізнес-школи, які ведуть

підготовку за програмами ExecutiveMBA). Кожна із зазначених стратегій має свої переваги та створює своєрідні ризики для університету.

Серед переваг стратегії масової освіти можна виділити наступні:

- значний попит серед здобувачів освіти, що дозволяє за рахунок масштабів економити на загальних витратах (можливість формування великих навчальних потоків, які вивчають одні й ті ж дисципліни) та встановлювати порівняно невисокі ціни;
- відносна простота старту програм (помірні вимоги до матеріально-технічного, методичного та кадрового забезпечення);
- відносна стабільність методів та змісту навчання, можливість використання уже накопиченого досвіду інших університетів (просте копіювання програм та їх методичного забезпечення);
- великий ринок праці, здатний створювати у здобувачів освіти враження про легкість працевлаштування по завершенню отримання освіти;
- практично стандартні навчальні плани у різних закладах освіти роблять порівняно легким перехід з одного університету до іншого;
- порівняно легке заміщення одного викладача на іншого, оскільки більшість навчальних дисциплін є стандартними.

Разом з тим, стратегія масової освіти пов'язана зі значними ризиками, які за тих чи інших умов можуть привести до катастрофічних наслідків для університету. Особливої уваги заслуговують такі:

- високий рівень конкуренції серед надавачів освітніх послуг. Це може приводити до «розсіювання» здобувачів освіти серед значної кількості університетів, створення некомплектних навчальних груп, фактичної індивідуалізації навчального процесу (тоді як плата за освітню послугу формувалася з розрахунку на ефект масштабу) та його збитковості;

- гострота конкуренції підштовхує деяких її учасників до використання недобросовісних методів, зокрема демпінгу та «чорного піару». Жертвами можуть стати саме ті університети, які намагаються навіть за таких умов надавати освітні послуги прийнятної якості;
- складне фінансове становище університетів, як наслідок зазначених вище причин, змушує їх шукати резерви економії на контактному часі «викладач-студент», якості кадрового складу, матеріально-технічному та методичному забезпеченні навчального процесу. Це однозначно позначається на якості освітньої послуги та погіршує імідж закладу освіти;
- навчальні заклади, які обрали стратегію масової освіти, досить часто не приділяють належної уваги науковій роботі (відсутні відповідні стимули), що дає можливість формувати свої наукові школи, вести підготовку кадрів вищої кваліфікації та формувати свою корпоративну наукову та освітню культуру.

Елітна освіта будується на принципах сегментації ринку та відображає усі переваги такої ринкової поведінки:

- освітня послуга орієнтується на здобувачів, які хотіли б отримати особливу освіту, більш якісну і готові для цього докладати більші зусилля, ніж зазвичай (як трудові, так і фінансові). Це дозволяє встановлювати більш високі ціни та формувати належні доходи університету при відносно меншій кількості студентів;
- випускники елітних програм мають більш високу конкурентоспроможність на ринку праці, що спрощує процедуру працевлаштування;
- стабільний фінансовий стан університету дозволяє (а сам зміст програми — вимагає!) залучення кращих науково-педагогічних кадрів, що позитивно позначається як на навчальному, так і науковому процесі.

Однак вибір стратегії елітної освіти має не менше ризиків, ніж масової. Зокрема:

- емність ринку у певному сегменті завжди є обмеженою. Особливо за цих умов важко університетам, які зорієнтовані на регіональний ринок освітніх послуг. Може виявитися, що серед здобувачів освіти не знайдеться потрібної кількості, яка зробить запропоновану (більш витратну!) елітну програму економічно доцільною;
- існує ризик неспівпадіння підготовленості та вмотивованості здобувача до додаткових зусиль з засвоєння елітної програми, з одного боку, та його платоспроможності, з іншого. Університет же не зможе знизити вимоги ні до першого, ні до другого, оскільки у цьому випадку програма втрапить свою елітність;
- сьогодні є реальною загроза, що й ринок праці не буде здатним сприйняти випускника елітної програми. Одним з компонентів реалізації такої програми є формування у випускника досить високої самооцінки (без цього сама програма не може ефективно реалізуватися). Українські ж роботодавці досить часто навіть не готові сформулювати ті професійні проблеми, які здатний вирішувати випускник програми і, відповідно, не готові платити ту вартість, яку має ця трудова послуга. Усе це дискредитує саму програму як в очах випускників, так і майбутніх здобувачів;
- стартові витрати на запуск елітної програми є значно більшими, ніж у випадку організації масового навчання, а ймовірність успіху нижча.


Українська приватна освіта на першому етапі свого становлення (90-ті роки ХХ століття) в основному була зорієнтована на масову освіту: розгалужена система філій, порівняно невисока ціна, спеціальності підготовки масового попиту, тощо. Однак в останні 5-7 років ситуація почала

змінюватися. По-перше, значно зросла конкуренція серед закладів освіти (більшість державних навчальних закладів теж прийняли стратегію масової освіти та вийшли з аналогічним освітнім продуктом на ринок); по-друге, демографічно ситуація в цілому погіршила попит на освітні послуги; по-третє, споживачі освітніх послуг стали більш мобільними та вимогливими до їх якості. Як наслідок, з ринку пішла більшість філій (як приватних, так і державних закладів освіти), які працювали у невеличких містечках, а інколи й в селищах. Через економічну недоцільність (відсутність наборів студентів) фактично відмовилися від ведення навчального процесу у десятках приватних закладах освіти. Можна знайти приклади, коли приватні університети позиціонували себе як елітні, але не змогли утриматися на ринку.

**Я**кою ж може бути сучасна стратегія приватного університету, щоб вона змогла витримати випробування ринку? На нашу думку, сьогоднішнім викликам найбільшою мірою відповідає органічне поєднання в стратегії університету масової та елітної освіти, або «стратегія локомотиву». Підтвердженням тому може слугувати досвід Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро. Ще у 2006-2007 рр. у якості елітної програми, яка повинна була стати локомотивом для підтягування до міжнародних стандартів усіх інших програм, була обрана англійська програма підготовки бакалаврів з міжнародної економіки. Три роки пішло на підготовку кадрового та методичного забезпечення старту цієї програми. З 2010 р. програма була валідована Університетом Уельсу (Велика Британія), що дало можливість її випускникам отримувати український диплом з міжнародної економіки та британський диплом з міжнародного менеджменту. Це значно розширило ринок освітніх послуг, оскільки програма стала привабливою для іноземних студентів.

Уже через кілька років почав спрацьовувати синергетичний ефект. Освітні стандарти Університету Уельсу, які спо-

чатку використовувалися лише в рамках англомовної програми, почали поширюватися на усі інші програми. В університеті з'явилися нові структурні підрозділи, які не характерні для українських закладів освіти, а от у британській системі саме вони опікуються якістю надання освітніх послуг. За британським стандартами в університеті запроваджено інститут т'юторів, які допомагають першокурсникам визначитися з індивідуальною навчальною траєкторією.

 брана стратегія дозволила університету не тільки утриматися на ринку освітніх послуг, але й значно поліпшити свої позиції. Достатньо сказати, що у 2017 р. кількість першокурсників зросла більше ніж на 50 % порівняно з попереднім роком.

Разом з тим, ми усвідомлюємо ті ризики, з якими пов'язана реалізація стратегії «локомотиву». Деякі з них можна об'єднати у кілька груп:

Політико-правові ризики:

- в українському законодавстві право навчальних закладів на запровадження англомовних програм не урегульовано однозначно. Зміст ст. 7 Закону України «Про освіту» дає можливість по-різному тлумачити її норму, що створює загрозу звинувачення у порушенні мовного законодавства та заборони ведення навчального процесу виключно англійською мовою;
- відсутність чітких правил надання віз іноземним студентам для навчання в Україні та високий рівень корупції у цій сфері створює ситуацію невизначеності стосовно участі у програмі студентів з-за кордону (особливо з африканських та азійських країн).

Кадрові ризики:

— підготовка викладачів для участі у програмі потребує значних витрат з боку університету (поліпшення мовної підготовки, закордонні стажування, спеціальна оплата підготовки англомовних курсів, тощо). Як наслідок університетсь-

ких інвестицій ринкова вартість трудових послуг такого викладача значно зростає, що знову ж потребує додаткових витрат на утримання його від переходу до іншого навчального закладу.

Фінансово-економічні ризики:

— реалізація подібних програм, як правило, можлива за участі іноземного партнера та вимагає виникнення певних фінансових зобов'язань як університету, так і здобувачів освіти, номінованих в іноземній валюті. Нестабільність курсу гривні стосовно основних іноземних валют формує значні валютні ризики, які можуть поставити під загрозу усю програму.

Однак, не дивлячись на серйозність ризиків, розуміння їх природи, врахування при розробці стратегії діяльності університету та закладання в ній певних запобіжників, які знижують загрози виникнення небажаних ситуацій, роблять «стратегію локомотива» досить успішною та перспективною.

---

## Література

1. Фуллан М. Сили змін. Вимірювання глибини освітніх реформ : пер. з англ. — Львів : Літопис, 2000. — 269с.
2. Фуллан М. Сили змін: продовження : пер. з англ. — Львів : Літопис, 2001. — 161 с.
3. Костюкова Т. П. Модель управління ризиками образовательного учреждения / Т. П. Костюкова, И. А. Лысенко // Информационно-управляющие системы. — 2011. — № 2 (51). — С. 73–76.
4. Мотышина М. С. Особенности рисков инновационной деятельности вузов / М. С. Мотышина, О. Г. Шарипа // Образование и наука. — 2014. — № 1 (4). — С. 1–4.
5. Каленюк І. С. Економічні ризики розвитку вищої освіти в Україні / І. С. Каленюк, О. В. Куклін // Економіка та держава. — 2017. — №1. — С.52–55.
6. Черненко Н. М. Аналіз та класифікація вірогідних ризиків у галузі освіти // Наука і освіта. — 2014. — №7. — С. 179–183.

**Borys Kholod, Anatolii Zadoia**  
**Selecting a strategy for a private university: focusing on elitism  
or the mass of educational services?**

**Abstract**

Two possible target strategies of a private university are explored: focusing on mass education and focusing on elite education. Each of them has both advantages and risks. The following benefits of mass education strategy are highlighted: significant demand among educatees; relative ease of beginning of the programs; the relative stability of the methods and content of training, the possibility of using the experience accumulated by other universities; great labor market. At the same time, the strategy of mass education is associated with significant risks, which can have a disastrous impact on universities. Elite education is based on the principles of market segmentation and reflects all the benefits of such market behavior. However, it is also associated with numerous risks. The paper summarizes the experience of implementing a combined strategy called the locomotive strategy. Its essence is in the allocation of one of the elite programs, which allows gradually pulling up mass training programs to a high level of quality. There are some groups of political and legal, staff, financial and economic risks among the risks of implementing such strategy.

*Key words:* private university, mass education, elite education, risks.

15.02.2018