

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

УДК 378:65.012.27:338.46:37

**М. В. Макарова**, д. е. н., професор,  
**Т. М. Білоусько**, к. е. н., доцент,  
**Р. М. Лавренюк**, асистент

**ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЙ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ  
ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ**

**Анотація.** Незважаючи на високий рівень науково-теоретичного опрацювання економічних категорій «стратегія» і «стратегічний розвиток установ», питанню обґрунтування стратегії надання освітніми установами своїх послуг із використанням інтернет-технологій у науковій літературі не було приділено достатньо уваги. Тому нашим завданням було дослідити різновиди установ, що діють на ринку дистанційних освітніх послуг, і стратегії їх розвитку. Також наведено наше бачення вибору ефективних стратегій надання освітніх послуг із застосуванням інтернет-технологій для різних типів освітніх установ.

**Ключові слова:** освітні установи; стратегія надання освітніх послуг; освітні послуги із застосуванням інтернет-технологій; дистанційні освітні послуги.

**М. В. Макарова**, д. э. н., профессор,  
**Т. Н. Белоусько**, к. э. н., доцент,  
**Р. Н. Лавренюк**, ассистент

**ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ  
С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГИЙ**

**Аннотация.** Несмотря на высокий уровень научно-теоретического обоснования экономических категорий «стратегия» и «стратегическое развитие учреждений», вопросу обоснования стратегии предоставления образовательными учреждениями своих услуг с использованием интернет-технологий не было уделено достаточно внимания в научной литературе. Поэтому нашей задачей было исследование разновидностей учреждений, действующих на рынке дистанционных образовательных услуг, и стратегий их развития. Также было изложено наше видение выбора эффективных стратегий предоставления образовательных услуг с использованием интернет-технологий для различных типов образовательных учреждений.

**Ключевые слова:** образовательные учреждения; стратегия предоставления образовательных услуг; образовательные услуги с применением интернет-технологий; дистанционные образовательные услуги.

**M. V. Makarova**, Doctor of Economics, Professor,  
**T. M. Bilousko**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
**R. M. Lavrenyuk**, Assistant

**THE SUBSTANTIATION OF STRATEGIES PROVIDING OF EDUCATIONAL  
SERVICES USING INTERNET**

**Abstract.** The scientists have not been given enough attention to the issue of substantiation of strategies providing of educational services using Internet despite the high level of scientific and theoretical investigation of «strategy» and «strategic development» as economic categories. So, research objective was to explore kinds of institutions operating on distance education market and strategies of their development. Also, our vision of the effective strategies choice of educational services using Internet for various types of educational institutions adduced.

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

**Keywords:** *educational institutions; strategy of educational services; educational services using Internet; distance educational services.*

**Актуальність теми дослідження.** На сучасному етапі соціально-економічного розвитку людства технології вносять певні зміни до класичних економічних процесів і комунікацій, що викликає неоднозначну реакцію фахівців. Інформаційно-комунікаційні технології (Інтернет, мобільні пристрої, хмарні технології, соціальні мережі тощо) «насичують» наше життя, і така ситуація декого лякає неоднозначністю до крайніх проявів: сучасна молодь, яку «поглинули» соціальні мережі і мобільні пристрої, вважається навіть «втраченим поколінням».

Але технологічна революція продовжується, і той потенціал, що з'являється у людства внаслідок неї, слід використати ефективно. Новітні технології формують нові можливості для функціонування будь-якої сфери. Не виключенням є й освітня галузь, кардинальні зміни у якій ми нині спостерігаємо. Для класичних університетів постає вибір щодо стратегії поведінки на ринку освітніх послуг: або стояти осторонь цих процесів, або активно приймати в них участь і стати частиною новітньої освітньої системи, заявити про себе як про інноваційні осередки. Необхідність обґрунтування такого стратегічного вибору й обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

**Постановка проблеми.** Метою статті є виокремлення стратегічних напрямів діяльності освітніх установ різних типів у сучасних умовах, а також надання рекомендацій класичним університетам щодо їх подальшого розвитку і формуванню його стратегічних цілей.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У загальному значенні стратегія – це мистецтво економічного, суспільного і політичного керівництва масами, що має визначити головний напрям їхніх дій, вчинків [1].

У сучасному світі це поняття дещо розширило межі свого застосування, тому під стратегією розуміється загальний план певної діяльності, що охоплює певний довготривалий період, описує спосіб досягнення мети.

Часто в економіці поняття стратегії розглядається в контексті стратегічного управління.

Стратегічне управління як економічна категорія з'явилося у 60-х роках минулого сторіччя. Його засновниками вважаються А. Чандлер [2], К. Ендрюс [3], І. Ансофф [4] та інші. Подальший розвиток теорії спостерігається у публікаціях М. Портера, Р. Річардсона, М. Томпсона [5], К. Боумана, Д. Нортонна, Р. Каплана.

Серед українських вчених, що досліджують питання стратегічного управління установою, слід відзначити А. П. Наливайко, З. Є. Шершньова, А. П. Міщенко, М. Г. Твердохліб тощо.

За думкою А. Чандлера, стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, визначення напрямку дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей [2].

За такого підходу довгострокові цілі повинні бути структурованими і стабільними, а довгостроковий курс розвитку реалізується через низку програм і тактичних заходів, що спрямовані на короткострокову перспективу. Саме вони можуть коригуватися, що й забезпечує ефективне досягнення стратегічної мети.

К. Ендрюс запропонував поняття стратегії, що засноване на відповідності між ринковими можливостями організації за умов визначених рівнів ризиків. Стратегія – це ідеальна мета, для досягнення якої існує низка складових: ринкові можливості підприємства, його ресурси, цінності підприємства і його спрямування, зобов'язання підприємства перед суспільством [3].

Узагальнивши ці ідеї, можна сказати, що для підприємства (установи) стратегія – це інструмент забезпечення відповідності його (її) можливостей зовнішньому середовищу.

Засновник концепції стратегічного менеджменту І. Ансофф визначав стратегію як системний підхід, що забезпечує складній організації збалансованість і загальний напрям зростання [4]. І. Ансофф виокремив такі групи правил, якими керується організація при формуванні стратегії: оцінка результатів її діяльності на певний момент часу і у перспективі; відносини організації із зовнішнім світом (стратегія бізнесу); внутрішня організація (організаційна концепція); повсякденна діяльність (основні оперативні прийоми).

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

За нашою думкою, виходячи з вищенаведеного огляду, у стратегії можна виокремити щонайменше чотири елементи, що завжди присутні у її різних визначеннях:

Визначення, що є власне стратегією (документ, керівні положення, план тощо).

Встановлення загальної стратегічної мети і конкретизованих цілей.

Визначення шляху розвитку.

Характеристика засобів досягнення мети у змінному середовищі відповідно до наявних ресурсів і можливостей.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Науково-теоретичне опрацювання економічних категорій «стратегія» і «стратегічний розвиток установ» досягло достатньо високого рівня, однак питанню обґрунтування стратегії надання освітніми установами своїх послуг із використанням інтернет-технологій науковцями не було приділено достатньо уваги. Тому ми вважаємо за необхідне більше детально дослідити цю проблему.

Постановка завдання. Нашим завданням є дослідження різновидів установ, що діють на ринку дистанційних освітніх послуг, і стратегій їх розвитку. Також нами буде наведено наше бачення вибору ефективних стратегій надання освітніх послуг із застосуванням інтернет-технологій різними типами освітніх установ.

Викладення основного матеріалу. Надання освітніх послуг у дистанційному режимі з використанням інтернет-технологій нині здійснюється:

Онлайн-зкладами, що не є вишами, наприклад, короткотерміновими онлайн-курсами з видачею сертифікатів.

Віртуальними університетами (виключно онлайн-вишами).

Класичними ВНЗ, що навчають за дистанційною формою навчання.

Класичними ВНЗ, що використовують систему дистанційного навчання або її елементи як підтримку очної і заочної форм навчання, тобто реалізують концепцію змішаного (англ. – blended) навчання.

Міжнародними університетами, а також міжнародними освітніми проектами.

Отже, розглянемо кожен із випадків і визначимо вагомі риси можливих стратегій для вищезначених типів освітніх установ.

У першому випадку свою стратегію надання освітніх послуг реалізують онлайн-зклади, що не є вишами. Ці установи виглядають як Веб-ресурси, що, у першу чергу, використовуються як маркетингові інструменти для просування платних освітніх послуг. Заходами реалізації їх стратегії є реклама своїх послуг шляхом SEO-оптимізації Веб-сайту і контекстної реклами, надання вичерпної інформації про мету своєї діяльності, процес навчання і результат, що отримає клієнт, скориставшись їхніми послугами.

При обраній стратегії такого типу клієнтами онлайн-освітніх курсів найчастіше стають великі компанії, що хочуть провести підвищення кваліфікації своїх кадрів максимально швидко і з найменшими витратами, що досягається завдяки специфіці онлайн-проведення навчання з використанням інформаційних і мережних технологій. Також потенційними споживачами послуг за умов такої стратегії є окремі фахівці, що прагнуть підвищити власну кваліфікацію, пройшовши короткотермінові курси.

Перевагою такого різновиду навчання є вузька спеціалізована спрямованість навчальних курсів, певні практичні і теоретичні знання, якомога тісніше пов'язані із фаховою діяльністю клієнта, а також їхня висока інтенсивність і короткостроковість. Все це надає досить вагомий результат: клієнт отримує тільки ті знання і навички, за які сплачує, та у максимально стислий термін.

Але називати такі онлайн-навчальні заклади освітніми не зовсім коректно, оскільки поняття «освіта» набагато ширше і виходить за межі надання окремих видів знань. Освіта – це комплексне знання, підготовка фахівця із відповідними документами (наприклад, дипломом про присвоєння певного фаху).

Отже, при зазначеній стратегії метою онлайн-навчальних установ є, в першу чергу, продаж своїх або сторонніх освітніх послуг з метою отримання прибутку.

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

За сучасних умов підсилення фінансової автономії вишів України фактично будь-яка освітня установа змушена враховувати у своїй діяльності ті ж принципи, за якими функціонує будь-яке комерційне підприємство. Вижити в умовах конкурентної боротьби може лише той, хто пристосовується до нових умов, вдало використовує актуальні тренди на ринку праці тощо. Змагатися в освітній сфері із класичними вишами з приводу надання повної вищої освіти є майже нереальною задачею, що потребує значних інвестицій і ще не гарантуватиме успіху: ця ніша вже заповнена. Але класичні виші через зменшення цільової аудиторії зіштовхуються з неабиякими проблемами, причому це стосується і зарубіжних європейських, і вітчизняних освітніх закладів. Через свою низьку адаптивність великим університетам важко зайняти такі дрібні ніші, як надання дистанційних освітніх послуг у вигляді окремих курсів. Дуже характерною і тривожною ознакою для класичних вишів стало нещодавнє повідомлення фірми Ernst & Young, одного з найзначніших рекрутерів випускників Великої Британії. Його сенс полягає у тому, що дипломи вишів виключені з її критеріїв відбору персоналу, причому з такою мотивацією, що немає доказів того, що успіх в університеті корелює з досягненнями випускників у подальшому житті. Внутрішнє дослідження фірми Ernst & Young 400 випускників британських університетів продемонструвало, що відбір студентів тільки на підставі їх академічної успішності був занадто неефективним підходом до формування персоналу. Рекрутер декларує, що академічні кваліфікації і у майбутньому будуть братися до уваги і залишатися важливим фактором при оцінці кандидатів у цілому, однак більше не будуть виступати як бар'єр для того, щоб почати працювати в установі на нижчому рівні з шансом підвищення у майбутньому [6]. Однак така декларація, навпаки, за нашою думкою, надає надію на неабиякий успіх віртуальним установам, що надають дистанційні освітні послуги.

У цьому світі зростає вагомість і перспективність віртуальних освітніх курсів, що окреслює й стратегічні цілі останніх:

- закріплення позицій на ринку освітніх послуг;
- зайняття якомога більшої кількості ніш у різноманітні навчальних курсів;
- розширення цільової аудиторії;
- збільшення клієнтури;
- задоволення освітніх потреб споживачів;
- отримання конкурентних переваг;
- створення позитивного іміджу за рахунок підвищення якості освітніх послуг.

Ці стратегічні цілі є достатньо загальними для всіх різновидів освітніх установ, однак зазначений перелік може доповнюватися й іншими цілями, які є типовими для певного типу установи, що буде розглянуто нами далі.

Класичним прикладом онлайн-курсів в Україні слугував до нещодавна проект Prometheus. Про його сучасний розвиток буде йтися при розгляді інших різновидів освітніх установ.

Інший вид стратегії щодо надання освітніх послуг з використанням інтернет-технологій застосовують віртуальні університети, що пропонують освітні послуги виключно онлайн. Організаторами такої повноцінної вищої освіти, що доступна широкому колу Інтернет-користувачів, не є класичні виші. Віртуальні університети – цілком самостійні проекти, що виникли у сучасних умовах і були створені цілеспрямовано з метою надання повної дистанційної освіти.

Як і в першому випадку, основною метою цього різновиду освітніх установ є отримання прибутку і діють вони за всіма законами ринкової економіки, але і їхні стратегічні цілі співпадають з більшістю вищезазначених цілей освітніх закладів.

Перевага віртуальних університетів очевидна – на відміну від онлайн-курсів віртуальний університет надає повноцінну вищу освіту. Тому мета створення таких проектів – значно більший масштаб діяльності, що приносить більше прибутку, надає закладу більшого впливу і ваги на ринку освітніх послуг.

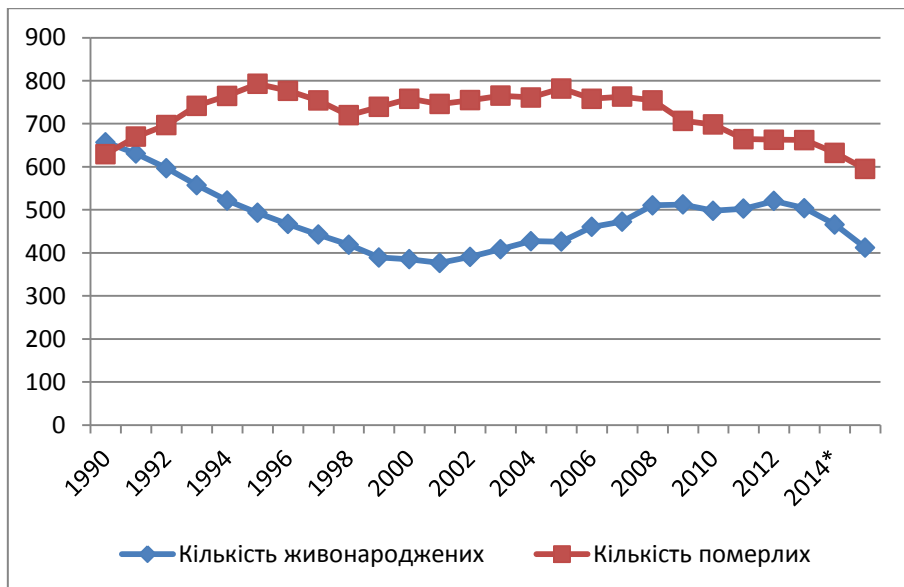
Відомим, але не єдиним, прикладом віртуального університету є проект, започаткований ще у 1969 році указом її величності королеви Великої Британії, – Відкритий університет (англ. – Open University). Метою його створення було надання можливості отримати освіту тим, хто бажав навчатися у зручному для них місці і в зручний час. Університет з минулого сторіччя засто-

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

совував широкий спектр методів для дистанційного навчання, а саме: письмові роботи, відео- та аудіоматеріали, інтернет-конференції, супроводжувані підтримкою тьютора і регулярними очними груповими семінарами і дводенними виїзними школами. Звісно, нині наголос робиться на Інтернет-технологіях навчання. Сьогодні Відкритий університет – найбільший університет Великої Британії, в якому навчається близько 253 тисяч студентів. З моменту заснування більше трьох мільйонів студентів пройшли навчання за його програмами.

Іншу стратегію, ніж суто віртуальний університет, щодо надання освітніх послуг із використанням мережних технологій обирає класичний університет, що надає разом із традиційною вищою освітою й дистанційні освітні послуги.

Як зазначалося, ситуація на українському ринку освітніх послуг нині є досить конкурентною. Значною мірою це зумовлено демографічною кризою. У дев'яності роки ХХ ст. в Україні спостерігалось значне падіння народжуваності; смертність населення перевищила народжуваність ще у 1991 р.; негативна тенденція старіння населення, специфічна для розвинених західних країн, стала характерною і для нас (рис. 1).



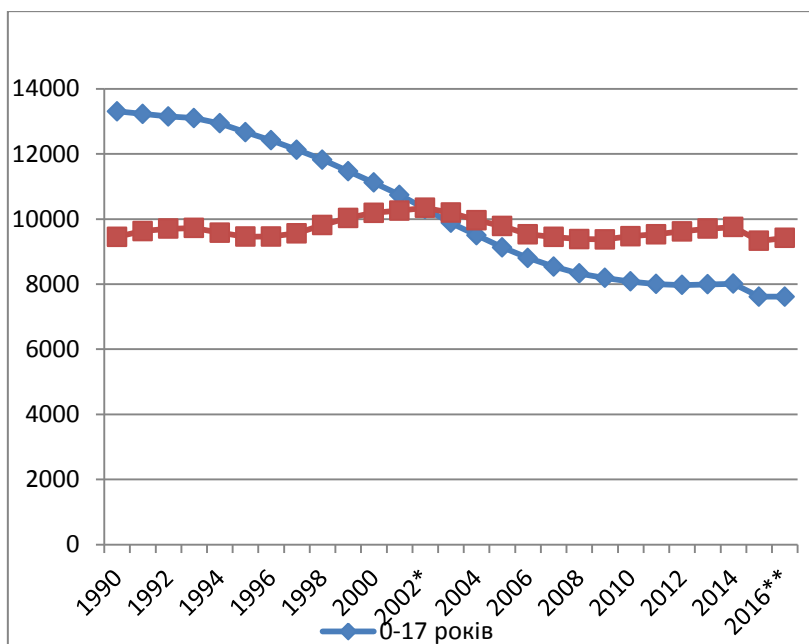
**Рис. 1 – Динаміка народжуваності і смертності в Україні у 1990-2015 рр., тис. осіб, складено за [7]**

\*) – без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Зазначимо, що ситуація «демографічної пастки», ілюстрована на рисунку 2, в яку Україна потрапила у 2002 році, коли найстарша вікова група населення стала стабільно перевищувати наймолодшу, й надалі буде негативно позначатися на перспективах системи вищої освіти. У 2001 році народжуваність почала зростати (за виключенням двох останніх років), і у 2018-2019 рр. виші могли б очікувати нового припливу абітурієнтів. Однак і ця позитивна тенденція у збільшенні чисельності абітурієнтів не дозволить досягти таких обсягів студентів вишів, що спостерігалися до падіння народжуваності та й інших негативних тенденцій.

Саме через ці обставини класичні виші змушені зменшувати дефіцит офлайн-вітчизняних студентів такими заходами:

- диверсифікація своїх освітніх послуг;
- розширення цільової аудиторії надання освітніх послуг;
- використання Інтернету як маркетингового інструменту брендингу вишів і просування їх освітніх послуг;
- залучення іноземних студентів.

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

**Рис. 2 – Динаміка чисельності молодшої і старшої вікових груп населення України у 1990-2016 рр., тис. осіб, складено за [7]**

\*) – за даними Всеукраїнського перепису населення на 5 грудня 2001 року.

\*\*\*) – без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Усі вищеперераховані інструменти взаємопов'язані, оскільки саме диверсифікація освітніх послуг є найвагомим кроком, що зможе розширити цільову аудиторію вишу. Дистанційна освіта є доступною широкому колу споживачів, не обмежених територіально Україною. Саме тому використання Інтернету як маркетингового каналу надасть можливість класичним університетам знайти клієнтів поза межами держави.

Організувати і повноцінно надавати дистанційні освітні послуги неможливо без їх попередньої апробації. Нині фактично кожен з українських вишів запроваджує дистанційний вид навчання власним шляхом, зазвичай, поступово, спочатку випробовуючи новітні технології в освіті як підтримку наявних форм навчання (очної і заочної).

Класичні університети, що використовують систему дистанційного навчання або її елементи в якості підтримки очної і заочної форм навчання, притримуючись концепції змішаного навчання, – це четвертий тип освітніх установ, стратегію яких ми розглядаємо.

Під час диверсифікації їх освітніх послуг впроваджуються системи дистанційного навчання, створюються курси, процес навчання у межах первинного експерименту випробовується на студентах очної і заочної форм навчання. Такий підхід є роботою на перспективу, на довгострокові цілі, бо жодної миттєвої вигоди він не надає ні у фінансовому, ні в організаційному аспекті. Навпаки, збільшується навантаження на персонал університету, професорсько-викладацький склад, з'являються нові статті витрат. Отримати в такій ситуації конкурентні переваги і зміцнити свої позиції на ринку освітніх послуг класичному вишу досить складно, однак це і є його найважливішою стратегічною метою.

Також негативним моментом для українських класичних вишів є поява п'ятого типу освітніх організацій, стратегії яких ми розглядаємо, – Інтернет-платформ масових відкритих онлайн курсів МВОК (англ. – MOOC, Massive Open Online Courses), таких, як edX, Coursera, Udacity тощо, що притримуються концепції масової онлайн-освіти.

У той час, як консервативна практика надання освітніх послуг намагається адаптуватися до сучасного стану речей, освітні стартапи здобувають все більшого успіху, залучаючи аудиторію з

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

усього світу. Нові освітні проекти на основі сучасних технологій останнім часом отримали власну назву – EdTech (англ. Education Technologies – освітні технології).

У 2011 році Стенфордський університет відкрив для публічного дистанційного доступу три безкоштовних курси, що стали досить поширеними. Згодом його підтримали й інші університети, було створено такі проекти МВОК, як edX і Coursera. Нині ситуація тут нагадує технологічні перегони: не тільки окремі всесвітньо відомі університети надають у відкритий доступ свої курси (така практика з'явилася ще наприкінці 1990-х років), а й вкрай поширений у всьому світі сервіс YouTube заводить і просуває окремих розділ з науки та освіти для навчальних цілей.

Найбільше заважає традиційним університетам конкурувати на ринку освітніх послуг безкоштовність МВОК. Навчальні матеріали найвідоміших і найавторитетніших університетів світу стають доступними будь-кому, у кого є комп'ютер та Інтернет, без плати за користування курсами. Усі проекти МВОК існують за рахунок внутрішніх і зовнішніх венчурних інвестицій. Наприклад, проект edX, створений Массачусетським технологічним інститутом і Гарвардським університетом, потребував коштів у декілька десятків мільйонів доларів від кожного із засновників. Українські освітні заклади поки не можуть конкурувати зі світовими на такому рівні, тим більше, коли стратегічна мета є досить примарною – апробація власної платформи, закріплення позицій у світовій онлайн-освіті. Звісно, через зміну концепції навчання потрібно інвестувати саме в нові сучасні освітні технології, однак поки в Україні панує достатньо консервативна практика, й університети через стратегію міжнародних освітніх стартапів ризикують назавжди втратити іноземний ринок студентів і частково – власний.

Змагатися зі світовими лідерами на кшталт Массачусетського технологічного інституту й Гарвардського університету із впровадження новітніх освітніх технологій – справа важка, навіть якщо створити всеукраїнський онлайн-консорціум, ініціативу організації якого нещодавно взяла на себе вищезгадана компанія Prometheus.

Слід зазначити, що безкоштовність МВОК, звісно, є тимчасовим заходом, монетизація таких проектів у будь-якому випадку відбудеться. Нині МВОК є безкоштовними, і дипломи про вищу освіту їх слухачі не отримують, натомість отримують реальні знання і вміння від кращих всесвітніх університетів, а також позитивний пункт у власному резюме про проходження курсів в них.

МВОК-стартапи не говорять відкрито про свої стратегічні цілі. За словами організаторів проекту edX, їхніми стратегічними цілями є таке [8]:

- зробити доступною якісну вищу освіту студентам всього світу;
- дослідити процес навчання, випробувати новітні технології;
- поділитися відкритим кодом платформи МВОК;
- надихати власними успіхами і результатами дослідження освітян всього світу;
- підвищити якість навчання і викладання он-лайн;
- популяризувати благодійність і відкритість платформи.

Звісно, що такі стратегічні цілі виглядають дійсними, але альтруїзм не може бути рушійною силою, особливо коли проекти потребують багатомільйонних інвестицій. На нашу думку, головною стратегічною метою таких МВОК-стартапів є закріплення позицій на світовому ринку освітніх послуг, отримання авторитету найвпливовішої й найпрестижнішої МВОК-платформи, а згодом як довготривала стратегічна мета – оволодіння ринком освітніх послуг.

Після випробувань платформ на багатомільйонній аудиторії МВОК-проекти вже неможливо буде наздогнати. Вони володітимуть аудиторією студентів з усього світу, залишивши традиційні університети як варіант для провінції. Традиційні ВНЗ втрачатимуть частку прогресивної молоді, яка й без того у регіонах є досить малочисельною.

На наш погляд, українські виші і ринок освітніх послуг через брак коштів, технологічних і методичних напрацювань світового рівня нині не можуть повноцінно конкурувати зі світовими лідерами. Вихід для українських вишів може полягати у декількох напрямках, а саме:

локалізація і використання у навчальному процесі існуючих курсів з міжнародних МВОК-платформ. Так, фонд Віктора Пінчука вже став глобальним партнером освітньої платформи Coursera. Відповідно домовленостям фонд фінансував субтитрований переклад українською

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

мовою найпоширеніших курсів, що зробить платформу Coursera більш доступною для українських студентів [9];

впровадження власних курсів на існуючих міжнародних платформах, таких, як edX і Coursera. Для того, щоб стати частиною всесвітнього освітнього інтелектуального простору, слід створювати курси англійською мовою кращим викладачам країни, хоча вважаємо, що й певні специфічні он-лайн курси українською також мали б успіх;

участь у національних МВОК-платформах з курсами на рідній та іноземних мовах. Наприклад, участь у новому проекті компанії Prometheus, що декларується як громадська МВОК-платформа, а його стратегічними цілями оголошуються таке:

у співпраці з викладачами кращих ВНЗ України створювати і розміщувати МВОК на власній онлайн-платформі, надавати безкоштовну можливість університетам, організаціям та провідним компаніям публікувати і розповсюджувати курси на цій платформі;

відкрити безкоштовний онлайн-доступ до найкращих навчальних курсів університетського рівня всім охочим в Україні.

Сьогодні серед задекларованих партнерів платформи Львівська ІТ Школа і провідні виші України: Національний університет «Києво-Могилянська академія», Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Український католицький університет.

Зараз проект збирає онлайн 400 000 гривень для створення нових масових безкоштовних онлайн-курсів і запуску пілотного проекту змішаного навчання відразу в декількох українських вишах у різних містах України, а саме, у Київському політехнічному інституті, Українському католицькому університеті, Національному університеті «Львівська політехніка» та Львівському національному університеті імені Івана Франка.

В якості національної МВОК-платформи можна згадати проект Київського національного університету імені Тараса Шевченка «Університет онлайн». Знаменно, що на платформі зазначається урахування сучасних трендів, таких, як адаптація освітніх он-лайн ресурсів для мобільних пристроїв, а також концепція мінімалізму і простоти дистанційних курсів [10].

Таким чином, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, один з найавторитетніших ВНЗ України, створив і власну МВОК-платформу, і бере участь у роботі іншої національної МВОК-платформи Prometheus, і приймає участь у пілотному проекті з поширення змішаного навчання. Постає питання, що робити і як діяти багаточисельним регіональним вишам. Як приклад розглянемо стратегію розвитку дистанційного проекту ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» (ПУЕТ).

Через негативну щорічну тенденцію втрати абітурієнтів ПУЕТ, як й інші регіональні виші, опинився в ситуації, коли керівництво змушене або втрачати цінні наукові кадри, або шукати нову цільову аудиторію. Постає вибір: або залишатися класичним університетом, або провести диверсифікацію освітніх послуг, або перетворитися цілком на віртуальний університет.

ПУЕТ, маючи потужну матеріально-технічну базу і прогресивні кадри професорсько-педагогічного складу, обрав стратегію диверсифікації освітніх послуг і впровадження дистанційної форми навчання. На даному етапі проводиться експеримент, згідно якого у ПУЕТ впроваджується система дистанційної освіти. Спочатку цей процес перебігав як підтримка традиційних форм навчання. У різних містах України на базі коледжів і технікумів єдиного університетського навчального комплексу «Освіта» створені локальні дистанційні освітні центри, де студенти заочної форми навчання збираються на сесії згідно свого графіку. Але замість очних зустрічей викладачі університету читають он-лайн лекції потоку студентів. Виконання практичних завдань має більш гнучкий графік – є жорсткі рамки здачі завдань, але виконати їх студент може в зручний для себе час доби у себе вдома або на роботі. Минулого року в університеті з'явилися суто дистанційні студенти як за бакалаврським, так й за магістерським ступенем освіти.

Залишатися класичним університетом й одночасно надавати вищу освіту дистанційно – це найкращий вибір на сьогодні, який дозволить регіональному вишу максимально охопити студентську аудиторію. Але ПУЕТ йде власним шляхом розвитку, відмінним від всесвітнього тренду МВОК. На нашу думку, щоб не стояти осторонь прогресивного тренду, університету варто долу-



**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

читися і до цього руху вищезазначеними шляхами. Оптимальним для регіонального вишу нам здається приєднання до однієї з національних МВОК-платформ.

Висновки відповідно до статті. Таким чином, дослідивши стратегічні напрями діяльності освітніх установ різних типів у сучасних умовах, ми дійшли висновку, що нині більшість світових й національних освітніх закладів де-факто функціонує за правилами розвитку комерційного підприємства, за ринковими законами, навіть якщо за організаційною формою є неприбутковими (некомерційними).

Перемогти у конкурентній боротьбі на ринку освітніх послуг українським вишам стає дедалі складнішим через низку чинників, серед яких:

- складна демографічна ситуація;
- поява МВОК, які через свою якість і безкоштовність відволікають велику частину прогресивної молоді як клієнтів від класичних університетів.

Щоб досягти спільної для усіх різновидів освітніх установ стратегічної мети, сучасні класичні виші мають поставити перед собою низку конкретизованих цілей:

- провести диверсифікацію освітніх послуг;
- використати Інтернет як маркетинговий інструмент просування освітніх послуг;
- розширити цільову аудиторію потенційних клієнтів;
- зміцнити свої позиції на ринку освітніх послуг шляхом підтримки тренду МВОК.

Через те, що більшість українських вишів мають державну форму власності, і відповідно, певну обмеженість у фінансуванні (хоча цей тренд спадає), або є неприбутковими організаціями, внутрішні венчурні інвестиції, які б могли підтримати їх власний МВОК-стартап, відсутні.

Щоб бути у всесвітньому тренді, на нашу думку, провідним центральним і прогресивним регіональним вишам України слід:

або використовувати міжнародні платформи Coursera й edX для створення власного МВОК з англійськими курсами, якщо навчальна діяльність орієнтується й на іноземних студентів;

або приєднуватися до національних МВОК-платформ, які б надавали їх найкращі курси як МВОК, залучаючи венчурні інвестиції благодійних фондів, що вже займаються фінансуванням EdTech-проектів. Стати ядром такого утворення могли б провідні IT-компанії України, провідні технологічно орієнтовані виші Києву і Львову, Дніпропетровську, Харкову, Сум; підтримати ініціативу має держава в особі Міністерства освіти і науки України.

**Література**

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [укл. і голов. ред. В.Т. Бусел]. – К. : Перун, 2003. – 1440 с.
2. Chandler A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / A.D., Jr. Chandler. – Cambridge, MA: MIT Press, 1962. – 490 p.
3. Andrews, K. R. The Concept of Corporate Strategy / K. R. Andrews. – DowJones-Irwin, Homewood, 1971. – 245 p.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление: пер. с англ / И. Ансофф ; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
5. Richardson, R. The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review/ R. Richardson, M. Thompson. – Institute of Personnel and Development, London, 1999. – 78 p.
6. Ernst & Young Removes Degree Classification From Entry Criteria As There's 'No Evidence' University Equals Success [Electronic resource]// The Huffington Post. – Retrieved from : [http://www.huffingtonpost.co.uk/2016/01/07/ernst-and-young-removes-degree-classification-entry-criteria\\_n\\_7932590.html](http://www.huffingtonpost.co.uk/2016/01/07/ernst-and-young-removes-degree-classification-entry-criteria_n_7932590.html) [in Ukrainian].
7. Демографічна та соціальна статистика. Населення та міграція. Населення (1990-2016) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ds/nas\\_rik/nas\\_u/nas\\_rik\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ds/nas_rik/nas_u/nas_rik_u.html).
8. We're empowering learning in the classroom and around the globe [Electronic resource] // Site edX – About Us. – Retrieved from : <https://www.edx.org/about-us> [in Ukrainian].
9. Освітня online-платформа Coursera запускає курс з українським перекладом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.osvita.org.ua/news/73776.html>.
10. Підсумки першого масового онлайн курсу проекту «Університет онлайн» [Електронний ресурс] // Сайт Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – Режим доступу : <http://www.univ.kiev.ua/news/4954>.

**References**

1. Velikiy tлумachniy slovník suchasnoyi ukrayinskoyi movi [Great Dictionary of Modern Ukrainian] (2003). – K. : Perun [in Ukrainian].
2. Chandler, Alfred D., Jr. (1962). Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

3. Andrews, Kenneth R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. – DowJones-Irwin, Homewood.
4. Ansoff, Igor. H. (1979). *Strategic Management*. – London: Macmillan; New York : Wiley.
5. Richardson, Ray, & Thompson, Marc (1999). *The Impact of People Management Practices on Business Performance : A literature review*. – London : Institute of Personnel and Development.
6. Ernst & Young Removes Degree Classification From Entry Criteria As There's 'No Evidence' University Equals Success (04/08/2015/ Updated 18 January 2016). Retrieved from : [http://www.huffingtonpost.co.uk/2016/01/07/ernst-and-young-removes-degree-classification-entry-criteria\\_n\\_7932590.html](http://www.huffingtonpost.co.uk/2016/01/07/ernst-and-young-removes-degree-classification-entry-criteria_n_7932590.html) [in Ukrainian].
7. Demografichna ta sotsialna statistika/ Naselennya ta migratsiya. Naselennya (1990-2016) [Demographic and Social Statistics / Population and Migration. Population (1990-2016)] (n.d.). Retrieved from : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ-operativ2007/ds/nas\\_rik/nas\\_u/nas\\_rik\\_u./html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ-operativ2007/ds/nas_rik/nas_u/nas_rik_u./html) [in Ukrainian].
8. We're empowering learning in the classroom and around the globe (n.d.). Retrieved from : <https://www.edx.org/about-us> [in Ukrainian].
9. Osvitnya online-platforma Coursera zapuskae kurs z ukrayinskim perekladom [Educational online-platform Coursera starts course from Ukrainian translation] (10/07/2013) Retrieved from : <http://www.osvita.org.ua/news/73776.html> [in Ukrainian].
10. Pidsumki pershogo masovogo onlain kursu proektu «Universitet onlain» [The results of the first MOOC-project «University Online»] (10/22/2013) Retrieved from : <http://www.univ.kiev.ua/news/4954> [in Ukrainian].

Надійшла 21.10.2016

**Бібліографічний опис для цитування :**

Макарова, М. В. Обґрунтування стратегій надання освітніх послуг із застосуванням інтернет-технологій / М. В. Макарова, Т. М. Білоусько, Р. М. Лавренюк // Науковий вісник Полісся. – 2016. – № 4 (8), ч. 1. – С. 29–38.