

# МІКРОЕКОНОМІКА

---

DOI: <https://doi.org/10.15407/etet2018.02.059>

УДК 37.018.43

JEL: A20, I22, I23

**Валерій Осецький**

**Ірина Татомир**

## **БІЗНЕС-МОДЕЛІ МОНЕТИЗАЦІЇ ПРОВАЙДЕРІВ МАСОВИХ ВІДКРИТИХ ОНЛАЙН-КУРСІВ**

Розглянуто закордонний досвід провайдерів масових відкритих онлайн-курсів (МВОК) щодо розробки і впровадження різноманітних монетизаційних моделей, які є основним джерелом їхнього фінансового утримання. Систематизовано та проведено порівняльний аналіз традиційних й гібридних бізнес-моделей найбільших освітніх онлайн-провайдерів Coursera, Edx та Udacity. Визначено, що для всіх онлайн-провайдерів характерним є стягування плати за підписку на курси чи їх окремі спеціалізації. Встановлено, що до переліку поширених традиційних способів отримання провайдерами доходу належать: можливість отримати кошти від реалізації та збільшення кількості проектів спеціалізованих програм, застосування різноманітних моделей "freemium" та синдикації, надання сертифікатів, співпраці з роботодавцями, які готові платити кошти за доступ до інформації про успішність студентів. Показано, що найбільших успіхів у цьому фінансовому сегменті досягли Coursera та Udacity, щорічний попит на студентів яких сягає позначки 1000 студентів. З метою сприяння працевлаштуванню випускників, які успішно склали іспити, керівництво платформи Udacity запустило програму Job Placement Program, яка зробила профілі кращих студентів доступними для зацікавлених роботодавців, серед яких Bank of America, Facebook, Google, Twitter, TrialPay, Bu.mp и Greylock Venture Partners. Доведено, що найбільш прибутковими вважаються заходи, пов'язані з розробкою курсів для корпоративного сектора та продажем сертифікованих магістерських програм. Визначено, що додатковим джерелом доходу виступають кошти від рекламної діяльності, співпраці з Amazon та створення власних онлайн-магазинів, як це є у Coursera. Окрему увагу звернуто на гібридні моделі монетизації, які покликані вирішувати бізнес-завдання й приносити вигоду на ринку для провайдерів масових відкритих онлайн-курсів і їхніх університетських партнерів. Обґрунтовано, що найбільш імениті провайдери з метою заохочення більшої кількості студентів вдаються до надання фінансових знижок за дострокове проходження курсу та студентів із малозабезпечених сімей. Обґрунтовано, що монетизувати власний досвід мають змогу й окремі фізичні особи, які виступають у ролі викладачів, заробляючи на цьому десятки тисяч доларів.

*Ключові слова:* масові відкриті онлайн-курси (МВОК), освітній стартап, сертифікат "коду честі", модель "freemium", скринінгові технології, спеціалізовані програми.

---

Осецький Валерій Леонідович (val\_osetski@ukr.net) д-р екон. наук; професор кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Татомир Ірина Любомирівна (Tatomur@gmail.com), orcid.org/0000-0002-3274-7083, канд. екон. наук; доцент кафедри економіки та менеджменту Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка.

© В.Осецький, І.Татомир, 2018

ISSN 1811-3141. Економічна теорія. 2018. № 2: 59–76

Ще донедавна відкрита освіта розглядалась як альтернатива моделі формального академічного навчання, однак на шляху до ери цифрових знань вона перетворилася на потребу. "Рух відкритого доступу" дав можливість говорити про появу нового транснаціонального ринку на базі технологічних освітніх стартапів. Останні надали змогу усім бажаючим, здебільшого безкоштовно, долучитися до сталого використання відкритого освітнього контенту та його "активів" у вигляді інформаційних скарбів: цифрових бібліотек, університетських курсів і програм вищої освіти від авторитетних навчальних закладів та нових гравців ринку з різноманітних дисциплін, перекладених багатьма мовами, та тих, що перебувають під захистом права інтелектуальної власності. Такого роду нетрадиційна, демократична модель освітнього процесу дедалі частіше почала застосовуватися не лише у вищій освіті, а й у системі корпоративної підготовки та перенавчання кадрів. Такий крок підніс мрію про загальнодоступну відкриту освіту на новий рівень – мрію надати необмежені можливості здобувати освіту усім охочим, мінімізувавши економічні перешкоди.

Популярність відкритої освіти в університетському середовищі змусила провідні навчальні заклади освоювати ринок електронних освітніх ресурсів і створювати кластери ВНЗ як у межах регіонів, так і за тематичною спрямованістю. Першими з них стали Coursera, Edx та Udacity, МВОК яких інкорпорували до своїх основних курсів чимало навчальних закладів світу. У зв'язку з цим освіта з категорії національних пріоритетів високо розвинених країн поступово переходить у категорію світових пріоритетів. Лави глобального освітнього ринку поповнюються новими гравцями з країн, що розвиваються, які всіляко намагаються конкурувати з розвиненими державами за місце на міжнародній арені, копіюючи кращі освітні практики інформаційної "фабрики знань". Ті з них, які тримаються осторонь цих процесів, ризикують поринути у вир стагнації.

Утримання лідерської ніші змушує іменитих провайдерів вдаватися до нових альтернативних бізнес-моделей монетизації, які забезпечать надходження грошових коштів, так необхідних для утримання та розвитку платформ. Освітнім онлайн-провайдерам в останні роки вдалося комерціалізувати багато навчальних ресурсів та отримати вигоди від доходів фізичних і юридичних осіб. Coursera, Udacity, Edx, Udemu як одні з багатьох постачальників курсів для отримання прибутку мають зростаючу кількість користувачів й приділяють велику увагу питанням збільшення їх числа. Міцні зв'язки з багатьма провідними освітніми, урядовими та підприємницькими установами в усьому світі позиціонують їхню успішну модель розвитку бізнесу.

Аналітичний огляд економічної літератури<sup>1</sup> показав, що питання потреби бізнес-моделі для МВОК були висвітлені у багатьох дослідженнях, які стосуються фінансових аспектів утримання постачальників та розробників курсів. Чимало економістів наголошують на тому, що завдяки нижчій вартості онлайн-формату навчання у порівнянні з традиційними підходами до отримання знань освітні онлайн-провайдери мають можливість формувати більш стійку бізнес-модель. Так, у своїй роботі *Ханна Кушлер*<sup>2</sup> заговорила про кратне зниження вартості онлайн-навчання проти стаціонарного в університеті. Вона відзначила, за вміст курсів, які провайдери пропонують на онлайн-платформах, вартість навчання буде коштувати 250 дол. США, а не 2500 дол. США, як це є за умов стаціонару. Таке істотне зниження вартості досягається за рахунок економії на інституційних та адміністративних витратах, чим суттєво приваблює потенційних споживачів освітніх послуг й дає поштовх до пошуку нових бізнес-моделей освіти.

Більшість аналітиків та експертів є одноставними, тому що платформи МВОК базуються на підході "побудувати і прийде", де економіка не є зрозумілою на початку венчурного бізнесу, але де розробник продукту та інвестор впевнені, що вони мають дійсно хороший продукт, і є неосвоєний ринок, яким вони зможуть скористатися, але на сьогодні не існує чіткого бізнес-плану, який перевищить інвестиційні витрати. Наприклад, Coursera – нинішній лідер на ринку навчального середовища МВОК – дозволив своїм інвесторам випробувати ряд експериментальних і неперевірених бізнес-моделей у спробі отримати дохід (*Porter, 2015*). Подальші дослідження (*Burd, Smith, Reisman, 2015; Kalman, 2013; Nor Fadzleen sa Don, Rose Alinda Alias & Naoki Ohshima, 2016*) вказують на те, що пошук дієздатної моделі, яка забезпечує стійкість МВОК у вищій освіті, становить серйозну проблему для вищої освіти у всьому світі.

**Цілі статті** полягають в аналізі досвіду закордонних провайдерів щодо впровадження дієздатних бізнес-моделей монетизації освітніх платформ з метою адаптації кращих практик в українську освітню систему.

Фінансове утримання більшості впливових освітніх платформ здійснюється за рахунок інституційних інвесторів та за-

<sup>1</sup> Epelboin, Y. (2017) MOOCs: A viable business model? *Research Cate.* 23 p.; Shah B.D. (2014) How Does Coursera Make Money? // URL: <https://www.edsurge.com/news/2014-10-15-how-does-coursera-make-money>; Daniel J., V6zquez Cano E., Gisbert M. (2015). The Future of MOOCs: Adaptive Learning or Business Model? *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 12(1). pp. 64–73.

<sup>2</sup> Kuchler, H. (2016) Education start-up Coursera shifts to monthly subscriptions. *Financial Times*. URL: <https://www.ft.com/content/e5c70b6a-9d39-11e6-8324-be63473ce146>.

стосування різних моделей монетизації (рис. 1). Інтерес інвесторів до сектора освіти зараз знаходиться на підйомі. Найбільшу увагу привертають такі об'єкти: безплатні онлайн-курси від кращих університетів і бізнес-шкіл світу; нові системи управління навчальним процесом; спеціалізовані соцмережі, які об'єднують викладачів і студентів; нестандартні освітні програми, що пропагують змішаний формат навчання.

Згідно з даними венчурного фонду GSV Capital, в освітні стартапи за останні десятиліття було вкладено 3,4 млрд дол. США<sup>3</sup>. Найбільше інвестицій було витрачено на розвиток сервісів для школи та розвиток вищої освіти. Понад 40% інвестованих коштів припало на освіту дорослих та корпоративне навчання.

Найбільш затребуваними виявились проекти, пов'язані з додатковою, вищою освітою та вивченням іноземних мов. Чимало провідних компанії у сфері технологічної індустрії готові були фінансувати освітні стартапи, які орієнтуються на підтримку школярів з низькою успішністю та дітей з неблагополучних сімей. Цікавим є той факт, що лише в січні 2013 року найбагатша людина планети, мексиканський мільярдер *Карлос Слім*, заявив, що вкладе в онлайн-академію Салман Хана 300 млн дол. В обмін на те, що іспанською мовою буде перекладено близько 1 тис. відеолекцій.

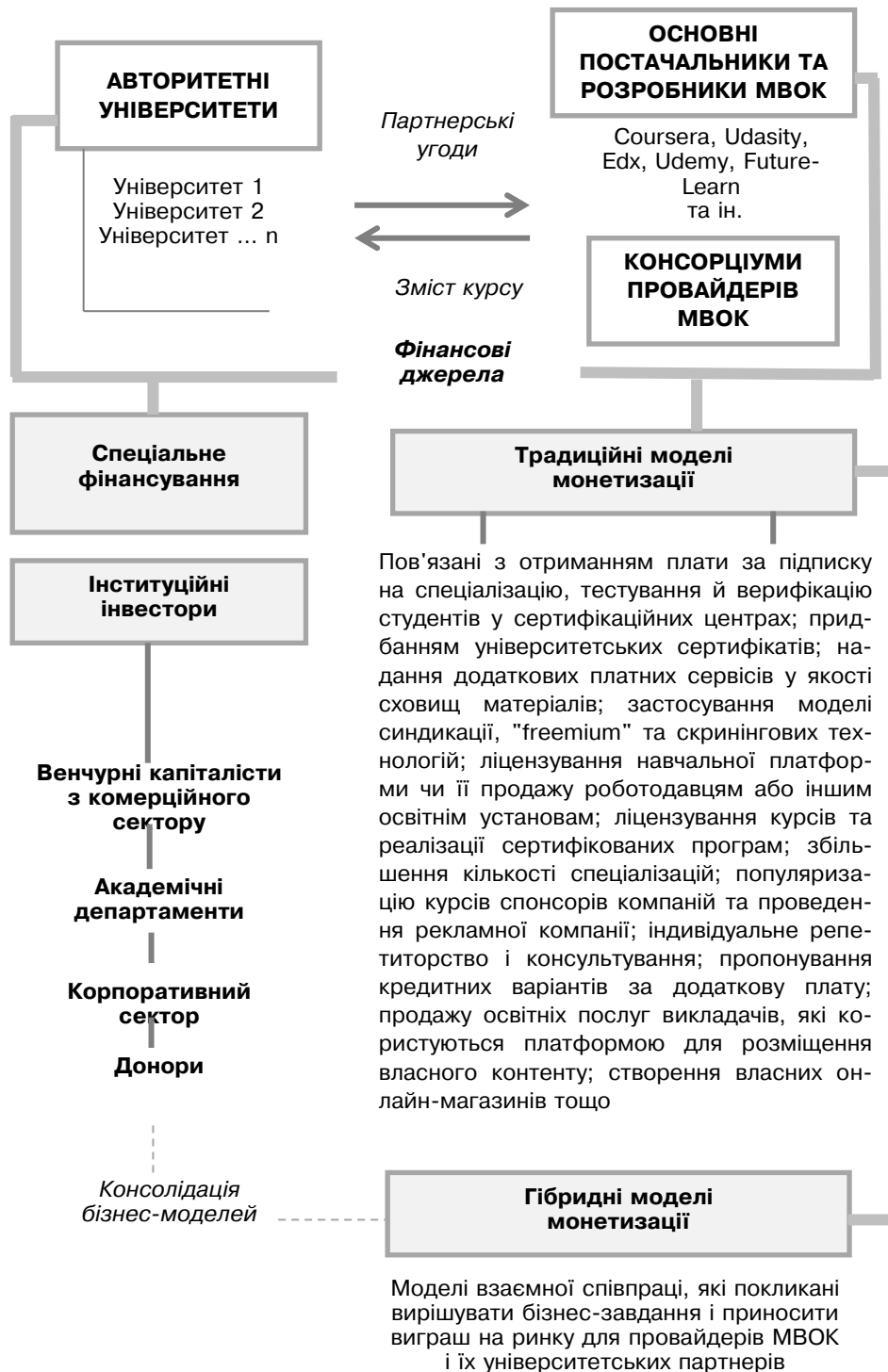
Найбільше відзначився освітній ринок США. За п'ять років діяльності оборот американських компаній провайдерів МВОК перевищував позначку у 400 млн дол. США, а чисельність їхнього персоналу налічувала понад 1000 осіб.

Після затишшя 2016 року венчурна діяльність для американських компаній на базі edtech в 2017 році ознаменувала відродження інвестиційного капіталу. До цього року ці компанії залучили понад 126 млрд дол. за 126 угод. На відміну від цього, в 2016 році інвестори розмістили 1 млрд дол. на 138 угод. Великі раунди фінансування підняли американські освітні технологічні компанії, орієнтовані на рефінансування студентських кредитів та отримання послуг додаткового професійного навчання<sup>4</sup>.

Так, у рамках початкового "раунду А" Coursera отримала інвестиції у розмірі 22 млн дол. США від венчурних фондів Kleiner Perkins Caufield & Byers та New Enterprise Associates, створивши

<sup>3</sup> Christmas Bonus! US Edtech Sets Record With \$1.85 Billion Raised in 2017 (2017). URL: <https://www.edsurge.com/news/2017-12-21-christmas-bonus-us-edtech-sets-record-with-1-85-billion-raised-in-2017>.

<sup>4</sup> Wan, T. (2017). Fewer Deals, More Money: U.S. Edtech Funding Rebounds With \$1.2 Billion in 2017. *EdSurge*. URL: <https://www.edsurge.com/news/2017-12-19-fewer-deals-more-money-u-s-edtech-funding-rebounds-with-1-2-billion-in-2017>.



**Рисунок 1. Джерела фінансування освітніх онлайн-платформ**

Джерело: складено авторами.

для цього спільний проект. "Раунд В" дав змогу залучити 43 млн інвестицій від GSV Capital, International Finance Corporation та Laureate Education Inc, Learn Capital і Ю. Мільнера та 3,7 млн від Каліфорнійського технологічного університету й Університету Пенсильванії. З метою розширення глобальної експансії у країнах Латинської Америки, Китаю та Індії сервіс Coursera у "раунді С" привернув інвестицій на суму 49,5 млн дол. США. Фінансовими донорами при цьому виступили New Enterprise Associates, Kleiner Perkins Caufield & Byers, International Finance Corporation та Times Internet Ltd. Планується, що до чергового фінансового раунду долучаться такі інвестори, як GSV Asset Management. Рекорди за рівнем фінансової підтримки побив освітній онлайн стартап Udaity, який у раунді D досяг рівня мільярдної капіталізації завдяки збору 105 млн дол. США від знакових інвесторів: Google Ventures, Andreessen Horowitz, медіа компанії Bertelsmann (Bazhenov, Bazhenov, 2016. P. 18).

Не останню роль у фінансуванні освітніх проектів відіграє і держава. Так, у жовтні 2015 року з метою розвитку партнерства між вищими навчальними закладами і неформальними інституціями освіти для розробки спільних програм у США була запроваджена ініціатива EQUIP (The Educational Quality through Innovative Partnership – Якість Освіти через Інновативне Партнерство), завдяки якій освітні онлайн-платформи мають змогу отримати фінансову підтримку<sup>5</sup> (2015).

Однак не усі навчальні платформи функціонують лише завдяки підтримці держави, спонсорів та меценатів. Вони потребують справжніх інновацій у ціноутворенні, щоб якнайбільше людей могли б скористатися ними.

Модель створення початкової вартості передбачала, що люди жадають знань і хочуть продовжувати отримувати інформацію та навички з широкого кола тем. І хоча МВОК були позначені як убивці вищої освіти, так і потенційні розбійники брендів, вони також створювали цінність для академічних інституцій, які бачили потенціал для нового, майбутнього потоку доходів. Крім того, окремі викладачі були в захваті від експозиції і досягнень МВОК, які забезпечили становлення їх як науковців<sup>6</sup>. Кожен МВОК-провайдер розширив свої лінії продуктів, щоб орієнтуватися на кілька цін, від десятків до сотні тисяч доларів (табл. 1).

<sup>5</sup> Notice Inviting Postsecondary Educational Institutions To Participate in Experiments Under the Experimental Sites Initiative; Federal Student Financial Assistance Programs Under Title IV of the Higher Education Act of 1965, as Amended: A Notice by the Education Department on 10.15.2015 (2015). Federal Register: The Daily Journal of the United States Government. URL: <https://www.federalregister.gov/articles/2015/10/15/2015-26239/notice-inviting-postsecondary-educational-institutions-to-participate-in-experiments-under-the>.

<sup>6</sup> Kyla W. (2017). Coursera: The Past and Future of Online Learning Platforms. URL: <https://digit.hbs.org/submission/coursera-the-past-and-future-of-online-learning-platforms/>.

Таблиця 1

**Традиційні моделі монетизації найбільших  
освітніх онлайн платформ**

	<b>Coursera</b>	<b>Edx</b>	<b>Udacity</b>
Плата за підписку на курс чи його окремі спеціалізації	Семиденна безкоштовна пробна версія для підписок на спеціалізацію, після якої стягується щомісячна плата від 39 до 89 дол. США залежно від спеціалізації за доступ до структурованих завдань та можливість отримати сертифікат	Ціна за обліковими даними EdX MicroMasters коливається від 540 до 1500 дол. США, середня становить 946 дол. США. Значно більше за ціною різняться професійні сертифікати, їх вартість коливається від 75 до 2340 дол. Середня ціна становить 635 дол. Найдорожчі професійні сертифікати пропонує Нью-Йоркський інститут фінансів	Програми Nanodegree є самостійними і оплачуються щомісяця (200 дол. США). Сумарна вартість навчання залежить від кількості витраченого часу (від 6 до 12 місяців). У 2016 р. Udacity оголосила про додатковий платний рівень Nanodegree Plus. За додаткові 100 дол. США на місяць Udacity гарантує роботу протягом 6 місяців після завершення Nanodegree – або платник отримує свої кошти назад. На початку 2018 р. цю програму було призупинено
Вартість сертифікатів	49–79 дол. США	50–300 дол. США	149 дол. США
Збільшення числа курсів та спеціалізацій	Понад 2000 курсів з 160 спеціалізаціями	Понад 1800 курсів, 33 професійні сертифікати, 43 програми MicroMasters та 32 Xseries, більша частина яких була отримана від Microsoft, яка зараз пропонує понад 200 курсів, 10 професійних сертифікатів й 8 програм Xseries	Понад 200 курсів, 21 програма Nanodegree
Плата за проходження акредитованих магістерських програм	Вартість найпопулярніших магістерських програм становить: магістра наук в галузі бухгалтерського обліку (IMSA) – 20 000 дол. США, магістра з ділового адміністрування (IMBA) – 22 000 дол. США, магістра з інновацій та підприємництва – 30 000 дол. США на одного студента	Компанія Edx у співпраці з Udacity та Georgia Tech ще на початку 2013 р. оголосила про співпрацю у розробці ступеня магістра в галузі онлайн-аналітики (OMS Analytics). У 2017 р. плата за отримання ступеня магістра комп'ютерних наук (OMSCS) Georgia Tech становила 7000 дол. США, що значно дешевше версії навчання у кампусі (ця ціна становить близько половини плати за навчання за один семестр на території кампусу). Інший ступінь, запропонований Georgia Tech	

	Coursera	Edx	Udacity
		та Udacity, ступінь OMS Analytics, коштує менше 10 000 дол. Середня плата на пропоновані платформи програми коливається в межах від 2000–45 000 дол. США, при цьому Edx надає студентам від 25–50% кредитів для різних ступенів магістра	
Вартість проходження іспитів після закінчення курсів	Coursera пропонує пробні іспити через ProctorU, онлайн-сервіс, який з'єднує прокерів та студентів через веб-камеру. Вартість послуги коливається в межах 60–90 дол. США	Більшість курсів не мають жодного іспиту для проходження, але замість цього є багато завдань протягом всього курсу. Якщо студент закінчує курс з мінімальним прохідним балом, він отримує право на одержання сертифіката	Одноразова комісія за іспит на сертифікацію Google – додатковий компонент програми Nanodegree для мобільних веб-спеціалістів – становить 99 дол. США
Отримання коштів за надання кредитних одиниць	Близько 250 дол. США за кредитну годину	-	-
Продаж сертифікованих програм та готових курсів	Середня вартість розробки МВОК становить від 50 000 до 100 000 дол. США. Переформатування існуючого матеріалу для МВОК може коштувати від 10 000 до 25 000 дол. США	250 000 дол. США плюс ще 50 000 дол. США кожного разу, коли курс перезапускається	В середньому 200 000 дол. США за курс. Для окремих модифікованих версій курсів, які включають більш особисту взаємодію з професорами, викладачами та наставниками, вартість програми зростає
Кошти за індивідуальне репетиторство	Середня вартість 200 дол. США	Від 60 до 200 дол. США.	
Корпоративне навчання, де роботодавці платять за доступ своїх співробітників до навчальних курсів, сертифікатів та мікро-облікових даних	Середня вартість доступу до всього каталогу курсів коштує 400 дол. на одного співробітника. Залежно від розміру компанії, дохід Coursera може варіюватися від кількох тисяч до мільйонів доларів (для компанії з тисячами співробітників та багаторічним контрактом). Іноді навіть урядові структури можуть бути задіяні на цьому рівні		

Джерело: складено авторами на основі: *Dodd T.* (2017) Digital disruption lowers the cost of expensive masters degrees. *Financial Review*. URL: <http://www.afr.com/leadership/management/business-education/digital-disruption-lowers-the-cost-of-expensive-masters-degrees-20170310-guv6pf.>; *Shah D.* (2017) Coursera Experiments With A Single Subscription Price for the Entire Catalog. URL: <https://www.class-central.com/report/coursera-specialization-subscription/>; *Shah D.* (2017) Six Tiers of MOOC Monetization // URL: <https://www.class-central.com/report/six-tiers-mooc-monetization/>; *Shah D.* (2018, January 17) MOOC Trends in 2017: Online Degrees and Corporate Learning. URL: <https://www.class-central.com/report/mooc-trends-online-degrees-corporate-learning/>.



Для цього більшість із них (Coursera Edx, Udemy, Udacity та ін.) застосовують власні моделі монетизації, які передбачають:

1. Отримання коштів від реалізації та збільшення кількості проектів спеціалізованих програм, проходження яких збільшує шанс на краще працевлаштування. Поява спеціалізованих програм, що використовують МВОК, дає багато обіцянок щодо ринкових навичок роботи. Ці програми, такі як "Спеціалізації" з Coursera, X-Series з edX або Nanodegrees від Udacity, складаються з серії, розробленої разом з МВОК, щоб підвищити майстерність у певному предметному полі. Особливо актуальним для цієї серії є те, що вони переважно засновані на проектах, що дозволяє студентам демонструвати знання, які вони придбали в спеціалізації до прикладного проекту. І це саме те, що шукають роботодавці, – докази того, що студент можете зробити те, що засвідчує його сертифікат. Можливість продемонструвати свою справжню роботу та підключити її до сертифіката спеціалізації значно підвищить цінність його власника<sup>7</sup>.

Для прикладу, лідер ринку МВОК Coursera збільшив у 2016 році кількість спеціалізацій до 160 і анонсував про другу Master's програму з Університетом Іллінойса, а також започаткувала проект "Спеціалізації", який складається з групи навчальних курсів, призначених для того, щоб допомогти студентам поглибити знання з обраного предмета. Ці групові курси зосереджені на конкретній темі, такій як хмарне обчислення, веб-дизайн, кібербезпека, підприємництво тощо. Після того як учасники заповнять модулі, вони мають можливість платити за сертифікат. Проте вони також можуть здійснити те, що провайдер МВОК називає проектом Capstone, який розроблений, щоб допомогти їм застосувати свої набуті знання до актуальних, реальних проблем. Учасників цих проектів запрошують до роботи над темою, встановленою партнерською компанією, наприклад, для створення нової програми для Google в рамках спеціалізації "Mobile Cloud Computing"; створення "нового соціального досвіду" для Instagram за програмою "Interaction Design". При цьому студенти сплачують 49 доларів за кожний курс спеціалізації<sup>8</sup>.

2. Створення різноманітних моделей "freemium", де за певний обсяг контенту та послуг стягується платня, яка знімається після безкоштовного пробного періоду з метою отримання повно-

<sup>7</sup> McIntyre, C. (2015). Is getting a verified certificate on Coursera worth it? URL: <https://www.linkedin.com/pulse/getting-verified-certificate-coursera-worth-carolyn-mcintyre>.

<sup>8</sup> Hong, E. (2015). MOOCs: Coursera tests out its business model with major companies. URL: <https://atelier.bnpparibas/en/smart-city/article/moocs-coursera-tests-business-model-major-companies>.

го доступу до курсу та навчальних матеріалів. За такою моделлю працює онлайн-платформа Lynda.com. Місячна плата, яка не перевищує 300 дол. США, дає можливість скачувати навчальні відео і переглядати їх у зручний час. Подібну модель за підписку на спеціалізацію у 2016 році представила Coursera. Замість того, щоб платити за курс, студенти сплачують щомісячну підписку, якщо вони хочуть отримати доступ до преміум-аспектів курсу. Під цією моделлю відеоролики можна переглядати, але студенти мають підписатися на підписку, щоб мати змогу отримати сертифікат.

3. Плату за оцінювання правильності виконання структурованих завдань курсів. Для прикладу, Coursera в кінці своїх курсів пропонує за плату пробні іспити через онлайн-сервіс ProctorU. При цьому Coursera знижує вартість курсів, які вона пропонує, використовуючи миттєве комп'ютерне маркування, де це доцільно, змушуючи студентів оцінювати домашні завдання своїх однолітків у деяких випадках, коли комп'ютерне маркування не може бути використане, наприклад, для вчителів літератури, та використовує статистичні методи підтвердження оцінки. Якщо студенти не задоволені системою автоматичного оцінювання або експертною оцінкою, або якщо вони шукають професійні зворотні зв'язки для виконання курсових робіт, вони можуть оплатити ручну перевірку, яка передбачає оцінювання їхніх робіт професорами коледжу або викладачами-асистентами.

4. Надання університетських сертифікатів, що можуть бути придбані кінцевими користувачами. Сертифікати, які не мають університетського кредиту, сертифікують досягнення користувачів визначеного інструктором порогу виконання для певного курсу. Ці сертифікати можуть бути надані як підписаний PDF-документ, або значок, розміщений на LinkedIn, Facebook, Google+ або інших веб-сайтах спільноти через визнану систему відстеження.

Студенти, які реєструються на будь-якому з навчальних курсів, можуть вибрати один з трьох можливих треків. Вони можуть перевіряти курс безкоштовно, не очікуючи жодного сертифіката, зареєструватися на безкоштовний сертифікат, або сплачувати комісію, щоб отримати сертифікат, підтверджений ID, після успішного виконання вимог класу. Слухачі, що підписуються на посвідчення, підтвержені ідентифікатором, також мають можливість пожертвувати більше, ніж мінімальний внесок, для підтримки ініціативи тієї чи іншої навчальної платформи. Для прикладу, на платформі edX особи, які не можуть дозволити собі платити, але хочуть отримати сертифікат, підтверджений ідентифікатором, матимуть право подати клопотання до edX, щоб отримати "сертифікат коду честі".

Щорічний дохід від продажу завірених сертифікатів Coursera становить у середньому 4 млн дол. США. Такий високий показник досягається за рахунок великої аудиторії слухачів, які проходять курси до кінця, та популяризації окремих із них. Для прикладу, на курс "Уведення в маркетинг" професора Уортонської школи бізнесу Девіда Белла в 2016 році записались 10 тис. студентів, при цьому вартість підтвердженого сертифікату становила 49 дол. США, що еквівалентно майже 500 000 дол. США доходу (Татомир, 2017. С. 48).

Ціновий поріг сертифіката формується залежно від тематичної спрямованості курсу та мови перекладу. Найвищу вартість мають курси для розвитку навичок, які користуються високим попитом на ринку праці, в основному це ІТ, програмування, підприємництво та суміжні теми лідерства. Найнижчу вартість, як правило, мають курси китайською, іспанською, португальською мовами, які орієнтовані на країни, що розвиваються. Така низька для європейських держав вартість завірених сертифікатів не залишає місця для цінової конкуренції, а лише посилює боротьбу за якість навчання. Однак плата за сертифікати окремих курсів може перевищувати стандартний ціновий поріг. Так, вартість закритого курсу професійної освіти від EdX досягла свого рекордного максимуму в 2015 році – 949 дол. США.

5. Застосування моделі синдикації, яка передбачає використання університетами матеріалів МВОК за рахунок здійснення відповідної оплати постачальникам за ліцензовані курси та сертифіковані програми. Модель ліцензування стала життєздатним бізнес-планом, який потенційно може стати перемогою для постачальників контенту університетів, компаній, які розміщують ці курси, та менших регіональних університетів, які могли б надавати такі курси за нижчими витратами, ніж традиційні курси. Так, перша у світі магістерська онлайн-програма була розроблена у Технологічному університеті Джорджії. Завдяки дистанційному проходженню вона економічно себе окупила, адже за своєю вартістю виявилася у шість разів дешевшою від навчання у кампусі з отриманням ступеня в провідному університеті США.

Ще одним прикладом домовленостей між університетами та постачальниками є угода між Coursera і Antioch University на використання окремих курсів від Duke University та University of Pennsylvania, які входять до програми бакалаврату Antioch University. При цьому сума доходу пропорційно розділяється між усіма університетами, які володіють правом інтелектуальної власності на свої курси. Пропонована провайдерами модель отримання доходу розрахована на консорціуми партнерів, які пропонують ECTS (European Credit Transfert System) за допомогою

класичних іспитів, таких як EdX та Coursera. При цьому члени консорціуму сплачують комісію у розмірі 5000 євро за два МВОК на рік та до 20 000 євро на рік для необмеженої кількості МВОК й можливість використовувати платформу для доставки їхніх курсів<sup>9</sup>.

6. Дохід від продажу ліцензованої навчальної платформи роботодавцям або іншим освітнім установам. Першими розпочали процес ліцензування курсів для підприємств та некомерційних освітніх установ такі імениті онлайн-платформи, як Coursera, Udacity, Udemy та Edx. Їхнє ліцензійне програмне забезпечення та навчальні технології уже успішно апробували як промислово-технологічні гіганти, так і окремі міжнародні інституції (зокрема, Світовий банк і декілька великих міністерств США) з метою кращої взаємодії зі своїми співробітниками.

7. Застосування скринінгових технологій. Потенційні роботодавці, рекрутингові агентства та навчальні заклади платять гроші, щоб отримати доступ до записів студентів, з метою переконатись, що рівень знань або досвіду досягнуто. Це дозволить отримати доступ до процесів набору персоналу компанії або забезпечити прийняття університетських курсів. Так, понад 350 компаній світу співпрацюють з Coursera і Udacity для виявлення кращих студентів – потенційних кандидатів на відповідні робочі місця. Середній рекрутер в Кремнієвій долині заробляє зазвичай від 10 до 30 відсотків заробітної плати людини, яку влаштував на роботу. Udacity вже провели експеримент, запросивши резюме у 1000 найбільш успішних студентів<sup>10</sup>.

8. З метою сприяння працевлаштуванню випускників, які успішно склали іспити, керівництво платформи запустило програму Job Placement Program, яка зробила профілі кращих студентів доступними для зацікавлених роботодавців, серед яких Bank of America, Facebook, Google, Twitter, TrialPay, Bu.mp и Greylock Venture Partners.

Починаючи з 2014 року освітня платформа почала гарантувати своїм випускникам з певним ступенем Nanodegrees працевлаштування впродовж шести місяців, у протилежному випадку вони отримають назад 100% від плати за навчання. Провідні технологічні компанії зараз резервують вакансії для випускників з Nanodegrees. Google нещодавно запросили 50 кращих випускників з курсів Android до свого головного офісу, компенсуючи всі витрати, а AT&T вже зарезервували 100 місць для стажуван-

<sup>9</sup> Epelboin, Y. (2016) MOOCs: searching for a viable business model. URL: [http://www.eunis.org/eunis2016/wp-content/uploads/sites/8/2016/02/EUNIS2016\\_paper\\_12.pdf](http://www.eunis.org/eunis2016/wp-content/uploads/sites/8/2016/02/EUNIS2016_paper_12.pdf), p. 16.

<sup>10</sup> Salmon, F. (2012). Udacity's model. URL: <http://blogs.reuters.com/felix-salmon/2012/01/31/udacitys-model/>.

ня учнів з Nanodegrees. Такий рівень визнання не отримають навіть деякі з кращих вишів (*Rose M. Baker and David L. Passmore, 2016. P. 5*).

Своєрідну бізнес-модель розробив й американський освітній проект MissionU пропонуючи стягувати плату за навчання студентів лише після офіційного їх працевлаштування. MissionU починає заробляти кошти лише тоді, коли випускник отримуватиме офіційний дохід не менше 50 тис. дол. США в рік. З цього ж моменту він зобов'язується виплачувати по 15% від свого річного доходу на користь MissionU.

9. Отримання плати за розміщення резюме своїх слухачів на сайтах компаній-партнерів як допомога в працевлаштуванні. Вперше таку ініціативу запровадила освітня платформа Udacity, розмістивши на сайтах 20 компаній-партнерів резюме своїх слухачів.

10. Кошти від надання додаткових платних сервісів як сховищ матеріалів та за організацію дискусійних платформ для ВНЗ (Mendeley).

11. Плату підприємців за проведення власних курсів-тренінгів. За оцінками експертів, щорічно у світі підприємцями витрачається понад 150 млрд дол. США на корпоративні тренінги. Прикладом у цьому відношенні може слугувати компанія Udacity, яка орієнтована в основному на технологічні компанії, рекламуючи "Практичний тренінг. Готово онлайн" через веб-сторінку. Крім того, Udacity надає стороннім компаніям B2B-майданчик для навчання своїх технологій, рекрутингу та залучення користувачів. Так, Google заплатила Udacity за можливість публікації на порталі власного курсу для залучення розроблювачів до роботи з платформами Google.

Udacity також орієнтована на отримання коштів від надання послуг внутрішньо фірмового навчання. Чимало провідних компаній (на зразок Yahoo, Tenaris та ін.) стимулюють своїх співробітників отримувати освіту за допомогою онлайн-сервісів. Так, з метою професійного навчання співробітників у вересні 2013 року Udacity разом з Google та іншими ІКТ компаніями заснувала консорціум "Альянс відкритої освіти", зареєструвавши 80000 своїх співробітників в Udacity HTML5. Розробкою курсів на замовлення для великих компаній займається й освітня платформа edX, яка запустила програму "Професійний сертифікат", серію курсів, побудовану на основі навичок для конкретної кар'єри, яка уже схвалена такими лідерами технологічної індустрії, як HSBC, GitHub і The North Face. Ця програма більше зосереджується на навичках, професійній майстерності та професійній підготовці. На відміну від ініціативи MicroMasters, яка була розроблена edX для

подолання розриву між освітою та корпораціями, надання учням можливості розпочати шлях передових досліджень, нова програма призначена для людей, які піднімаються корпоративними сходами, роблячи свою кар'єру<sup>11</sup>.

Розвитком корпоративного партнерства займається і компанія Coursera, яка станом на 2016 рік налічувала понад 500 корпоративних клієнтів, одним із найбільших яких є фінансова компанія AXA, що налічує 1000 працівників у 48 країнах світу, котрі щорічно проходять спеціально-розроблені Coursera для їхнього професійного навчання курси-тренінги.

12. Отримання коштів за індивідуальне репетиторство та консультування. Першою послугою індивідуальних тьюторів, які готові відповідати на запитання споживача, запровадила Coursera. Середня вартість такої послуги коливається в межах 200 дол. США.

13. Орієнтація на нові фінансово привабливі ринки споживачів. Так, у 2013 році Coursera розпочала співпрацю з 12 провідними програмами професійного розвитку та навчальними закладами з метою відкриття курсів підвищення кваліфікації для вчителів у всьому світі.

14. Індивідуальні курси – це інший спосіб, який використовують постачальники для монетизації своїх пропозицій. EdX – найбільший неприбутковий МВОК – виступає консультантом та дизайнером курсів для університетів, які платять за цю послугу.

15. Надання додаткових послуг навчання та пропонування кредитних варіантів за додаткову плату. Йдеться про формування партнерських відносин між вищими навчальними закладами та компаніями-інвесторами, які готові оплатити навчання потрібних їм працівників. При цьому студенти завершують свої онлайн програми на тому ж рівні, що й традиційні студенти, отримуючи відповідні дипломи.

16. Coursera також недавно оголосила про ще один метод заробітку. Проект домовився з американським радою з освіти (American Council on Education), що студенти, які закінчили певні, відібрані експертами, курси на Coursera, зможуть пройти іспити, заплатити і отримати ACE Credit – сертифікат, який визнають 2 тис. американських вишів. Coursera з цієї плати проекту отримує більшу частину, університету дістається від 6 до 15% доходу.

17. Додатковим джерелом доходу є співпраця з Amazon, яка проявляється у тому, що викладачі онлайн-курсів рекомендують

<sup>11</sup> Corinne Lestch (2017). edX adds new Professional Certificate program for career advancement. *EdScoop Edition*. URL: <http://edscoop.com/edx-adds-new-professional-certificate-program-for-career-advancement>.

навчальну літературу, яку студенти купують на Amazon, отримуючи з цього комісію.

18. Заохочення шляхом надання фінансових знижок: 1) за дострокове проходження курсу. Для прикладу, Udacity повертає 50% вартості програми Nanodegree тим, хто завершить її протягом року; 2) для студентів, які не можуть оплатити проходження курсу, програма фінансової допомоги Coursera надає сертифікат безкоштовно, у той час як програма Edx пропонує знижку 90%.

19. Стягнення постачальниками МВОК плати за отримання аналітичних даних, інформації про курси вдосконалення, визначення ринків для цільових кампаній, інформації про аспірантів, які хочуть продовжувати навчання тощо.

20. Отримання відсотків з прибутку від продажу освітніх послуг викладачів, які користуються платформою для розміщення власного контенту. Такий монетизаційний захід вдало використовує Udemy. Дещо дотичні підходи застосовує проект Массачусетського технологічного інституту та Університет Гарварду Edx. Перші зароблені кожним курсом МВОК 50 тис. дол. США стартап забирає, решта частина коштів розподіляється між навчальними закладами – авторами курсів – і платформою навпіл. Відповідно до другої моделі Edx сама виступає розробником і консультантом, створюючи курси загальною вартістю у 250 тис. дол., і отримує перші 50 тис. дол. доходу після запуску курсів. У результаті успішного старту цієї моделі навчальний заклад починає отримувати 70% доходу.

21. Більшість освітніх проектів створені на рекламній основі завдяки масштабам трафіку. Одні, як популяризований техноблог RayWenderlich, заманюють рекламодавця унікальним контентом, дозволяючи стороннім спонсорам курсів, фондам або компаніям, використовувати належні та ненав'язливі візуальні елементи на веб-сторінці курсу, інші, на зразок сайту Academic Earth, який надає безкоштовний доступ до лекцій більш як тридцяти американських університетів, залучаючи тим самим нових стратегічних партнерів.

22. Популяризація курсів спонсорів компаній. Таку методику практикує Стенфордський університет, студенти якого, пройшовши безкоштовний курс, можуть у кінцевому підсумку бути запамороченими банерними оголошеннями або рекламними повідомленнями. Але університети мають можливість вето на будь-яку вигідну ідею на основі курсу<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Young, Jeffrey R. (2012) Inside the Coursera Contract: How an Upstart Company Might Profit from Free Courses. *Chronicle of Higher Education*. URL: <https://eric.ed.gov/?id=EJ992924>.

23. Ще одним напрямом монетизації доходу стало створення освітніми платформами власних онлайн-магазинів. Прикладом може слугувати магазин Coursera, який продає своїм шанувальникам різноманітну сувенірну продукцію (футболки, чашки, наклейки і т.д.) зі своїм логотипом. Усі виручені кошти витрачаються на розвиток програми Coursera Financial Aid program, мета якої – відкрити доступ до освіти усім охочим незалежно від їхнього економічного становища.

24. Чимало освітніх онлайн провайдерів вдаються до застосування так званих гібридних моделей монетизації, які є безпрограшними для всіх учасників – самої платформи та її університетських партнерів. Слід пам'ятати, що гібрид – це не обов'язково злиття чи пряма купівля, обидва об'єкти освітньої діяльності можуть залишатися недоторканими і отримувати вигреш на ринку. Так, з метою розширення аудиторії споживачів, надавачі освітніх послуг edX та FutureLearn нещодавно розпочали ініціативи, щоб допомогти школярам підготуватися до іспитів, вивчати коледжні спеціальності та програми, які можуть запропонувати деякі школи. При цьому університети отримують нових абітурієнтів, а МВОК-платформи кошти від усіх своїх університетів-партнерів, після того як слухачі, які навчались на безплатних онлайн-курсах і завершили їх були прийняті до чотирирічних навчальних закладів.

Монетизувати власний досвід мають змогу і окремі фізичні особи, які виступають у ролі викладачів, зареєструвавшись у проектах як інструктори. Так, колишній вчитель з Великої Британії *Роб Персіваль* зміг зробити цілий статок. Він розмістив на платформі Udemy свій курс з веб-розробки, популяризація якого принесла автору 6,8 млн дол. США. Станом на грудень 2017 року в проекті Udemy кількість викладачів сягала позначки 19 тис. При цьому середній заробіток професора за курс становив близько 30 000 дол. США. Крім того, онлайн-платформи виплачують лекторам роялті від усіх продажів курсів.

Подібні схеми отримання матеріальної вигоди від формату онлайн-навчання діють і в Україні. За такою моделлю працює платформа Eduget, лектори якої отримують 83% коштів, виручених від курсу. Однак фінансова сторона є не єдиною мотивацією до співпраці. Багатьом викладачам платформи допомагають просунути на ринок їхні авторські книги, блоги, консалтингову практику тощо.

Отже, як бачимо, освітні онлайн-платформи, легітимізуючи свої бізнес-наміри, вдаються до розширення аудиторії користувачів, які становлять ядро їхньої моделі монетизації. Проведений аналіз показав, що ефект масштабу є вдалим інстру-



ментом впливу на цінову політику. Однак, на жаль, навіть найбільші онлайн-провайдери, такі як Coursera, edX, Udacity, Ude-  
mu, стикаються з тягарем отримання прибутку, не маючи стійкої життєздатної економічної моделі, яка б винагороджувала всі зацікавлені сторони, включаючи інституційних інвесторів. Чимало провайдерів поступово починають відмовлятися від ліберальної політики фінансової допомоги, пропонуючи все нові моделі отримання доходу з метою зниження фінансових ризиків. Подальші наукові дослідження слід пов'язати з пошуком нових перспективних фінансових ніш розвитку освітнього ринку, які були б привабливими і для українських інвесторів та споживачів освітніх послуг.

### **Література**

- Татомир І.Л. (2017). Перспективні напрями венчурного інвестування освітніх стартапів. *Фінанси України*. №7. С. 43–55.
- Bacsich, P. (2016). Business models for opening up education (Sustainability of MOOCs, OER and related online education approaches in higher education in Europe). D-TRANSFORM.
- Bazhenov, S., Bazhenov, O. (2016). Global market of mass online education and its influence on the national education system. *Contemporary Science. The Theory and the Practice*. AMR Bedzin, 15-22.
- Burd, E., Smith S., Reisman S. (2015). Exploring Business Models for MOOCs in Higher Education. *Innovative Higher Education*, 40:1, 37-49. doi: <https://doi.org/10.1007/s10755-014-9297-0>.
- Kalman, Y.A. (2014). Race to the Bottom: MOOCs and Higher Education Business Models. *Open Learning. The Journal of Open, Distance and e-Learning*, 5-14. doi: <https://doi.org/10.1080/02680513.2014.922410>.
- Nor Fadzleen, sa Don, Rose, Alinda Alias, Naoki, Ohshima (2016). A Conceptual Business Model for MOOCs Sustainability in Higher Education. *Proceedings of the European MOOC Stakeholder Summit*.
- Porter, S. (2015). The economics of MOOCs: a sustainable future? *The Bottom Line*, 28, 52-62. doi: <https://doi.org/10.1108/BL-12-2014-0035>.
- Baker, Rose M., Passmore, David L. (2016). Value and Pricing of MOOCs. *Education Sciences*, 6, 2-11. doi: <https://doi.org/10.3390/educsci6020014>.

Надіслано до редакції 22.02.2018

---



---

## **BUSINESS MODELS OF THE MONETIZATION OF MASSIVE OPEN ONLINE COURSES PROVIDERS**

**Valerii Osetskyi, Iryna Tatomyr**

**Authors' affiliation:**

Valerii Osetskyi (val\_osetski@ukr.net), Doctor of Economics; Professor, Department of Economic Theory, Macro- and Microeconomics, Kyiv National Taras Shevchenko University.

Iryna Tatomyr (Tatomur@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-3274-7083>, PhD in Economics; Associate Professor of Departments of Economics and Management Drohobych State Pedagogical University after Ivan Franko.

The article examines the international experience of massive open online courses (MOOCs) providers regarding the development and implementation of various monetization models, which are the main source of their financial support. The authors systematize and conduct comparative analysis of the traditional and hybrid business models of the largest educational online providers: Coursera, Edx and Udacity. It is determined that for all online providers it is characteristic to charge a subscription for courses or their separate specialization. It has been established that the list of the most common traditional ways of receiving revenue by the providers includes: the opportunity to get funds from the implementation and increase of the number of specialist programs, the use of various models of "freemium" and syndication, the provision of certificates, and cooperation with employers who are willing to pay for access to information about the students' academic performance.

It has been shown that the greatest successes in this financial segment have been achieved by Coursera and Udacity, with an annual demand of 1,000 students. In order to facilitate the placement of graduates who successfully passed the examinations, Udacity's leadership has launched the Job Placement Program, which has made profiles of the best students available to interested employers, including Bank of America, Facebook, Google, Twitter, TrialPay, Bu.mp and Greylock Venture Partners. The most profitable are the ones related to the development of courses for the corporate sector and the sale of certified master's programs.

It has been found that additional sources of revenue include funds from advertising, collaboration with Amazon and creation of own online stores, as in the case of Coursera. Particular attention is paid to hybrid models of monetization, which are designed to solve business problems and bring benefits on the market for providers of MOOCs and their university partners. It has been substantiated that in order to encourage a greater number of students the most prominent providers resort to financial discounts for early completion of the course and for students from low-income families. The article shows that it is possible for individuals who act as teachers to monetize their own experience, which can earn tens of thousands of dollars.

*Key words:* massive open online courses (MOOCs), educational start-up, honor code certificate, freemium model, screening technologies, specialized programs.

*JEL.* A20, I22, I23.

### References

- Tatomyr, I.L. (2017). Perspective directions of venture investment of educational start-ups. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 7, 43-55 [in Ukrainian].
- Bacsich, P., Consulting Ltd S. (2016). Business models for opening up education (Sustainability of MOOCs, OER and related online education approaches in higher education in Europe). D-TRANSFORM.
- Bazhenov, S., Bazhenov, O. (2016). Global market of mass online education and its influence on the national education system. *Contemporary Science. The Theory and the Practice*. AMR Bedzin, 15-22.
- Burd, E., Smith S., Reisman S. (2015). Exploring Business Models for MOOCs in Higher Education. *Innovative Higher Education*, 40:1, 37-49. doi: <https://doi.org/10.1007/s10755-014-9297-0>.
- Kalman, Y.A. (2014). Race to the Bottom: MOOCs and Higher Education Business Models. *Open Learning: The Journal of Open, Distance and e-Learning*. Published online, 5-14. doi: <https://doi.org/10.1080/02680513.2014.922410>.
- Nor Fadzleen sa Don, Rose Alinda Alias, Naoki Ohshima (2016). A Conceptual Business Model for MOOCs Sustainability in Higher Education. *Proceedings of the European MOOC Stakeholder Summit*.
- Porter, S. (2015). The economics of MOOCs: a sustainable future? *The Bottom Line*, 28, 52-62. doi: <https://doi.org/10.1108/BL-12-2014-0035>.
- Rose M. Baker, David L. Passmore (2016). Value and Pricing of MOOCs. *Education Sciences*, 6, 2-11. doi: <https://doi.org/10.3390/educsci6020014>.