

МИКРОЭКОНОМИКА

УДК 37.018.43

JEL: A20, I22, I23

Валерий Осецкий

Ирина Татомир

БИЗНЕС-МОДЕЛИ МОНЕТИЗАЦИИ ПРОВАЙДЕРОВ МАССОВЫХ ОТКРЫТЫХ ОНЛАЙН-КУРСОВ

Рассмотрен зарубежный опыт провайдеров массовых открытых онлайн-курсов (МООК) по разработке и внедрению различных монетизационных моделей, которые являются основным источником их финансового содержания. Систематизирован и проведён сравнительный анализ традиционных и гибридных бизнес-моделей крупнейших образовательных онлайн-провайдеров Coursera, Edx и Udacity. Определено, что для всех онлайн-провайдеров характерно взимание платы за подписку на курсы или их отдельные специализации. Установлено, что в перечень распространённых традиционных способов получения провайдерами дохода относятся: возможность получить средства от реализации и увеличение количества проектов специализированных программ, применение различных моделей "freemium" и синдикации, предоставление сертификатов, сотрудничества с работодателями, которые готовы платить деньги за доступ к информации об успеваемости студентов. Показано, что наибольших успехов в этом финансовом сегменте достигли Coursera и Udacity, ежегодный спрос на студентов которых достигает отметки 1000 студентов. В целях содействия трудоустройству выпускников, которые успешно сдали экзамены, руководство платформы Udacity запустило программу Job Placement Program, которая сделала профили лучших студентов доступными для заинтересованных работодателей, среди которых Bank of America, Facebook, Google, Twitter, TrialPay, Bu.mp и Greylock Venture Partners. Доказано, что наиболее прибыльными считаются мероприятия, связанные с разработкой курсов для корпоративного сектора и продажей сертифицированных магистерских программ. Определено, что в качестве дополнительного источника дохода выступают средства от рекламной деятельности, сотрудничества с Amazon и создание собственных онлайн-магазинов, как это в случае с Coursera. Особое внимание обращено на гибридные модели монетизации, которые призваны решать бизнес-задачи и приносить выигрыш на рынке для провайдеров массовых открытых онлайн-курсов и их университетских партнёров. Обосновано, что наиболее именитые провайдеры с целью поощрения большего количества студентов прибегают к оказанию финансовых скидок за досрочное прохождение курса и студентов из малообеспеченных семей. Обосновано, что монетизировать собственный опыт могут и отдельные физи-

Осецкий Валерий Леонидович (val_osetski@ukr.net) д-р экон. наук; профессор кафедры экономической теории, макро- и микроэкономики Киевского национального университета имени Тараса Шевченко

Татомир Ирина Любомировна (Tatomur@gmail.com), orcid.org/0000-0002-3274-7083, канд. экон. наук; доцент кафедры экономики и менеджмента Дрогобычского государственного педагогического университета имени Ивана Франко.

© В.Осецкий, И.Татомир, 2018

ISSN 1811-3133. Экономическая теория. 2018. № 2: 59–76

ческие лица, выступающие в роли преподавателей, зарабатывая на этом десятки тысяч долларов.

Ключевые слова: массовые открытые онлайн-курсы (МООК), образовательный стартап, сертификат "кода чести", модель "freemium", скрининговые технологии, специализированные программы.

Ещё недавно открытое образование рассматривалась как альтернатива модели формального академического обучения, однако на пути к эре цифровых знаний она превратилась в потребность. "Движение открытого доступа" дало возможность говорить о появлении нового транснационального рынка на базе технологических образовательных стартапов. Последние предоставили возможность всем желающим, в основном бесплатно, приобщиться к постоянному использованию открытого образовательного контента и его "активов" в виде информационных богатств: цифровых библиотек, университетских курсов и программ высшего образования от авторитетных учебных заведений и новых игроков рынка по различным дисциплинам, переведённым на многие языки, а также находящимся под защитой интеллектуальной собственности. Такого рода нетрадиционная, демократическая модель образовательного процесса всё чаще стала применяться не только в высшем образовании, но и в системе корпоративной подготовки и переобучения кадров. Такой шаг поднял мечту об общедоступном открытом образовании на новый уровень – мечту предоставить неограниченные возможности получать образование всем желающим, минимизировав экономические препятствия.

Популярность открытого образования в университетской среде заставила ведущие учебные заведения осваивать рынок электронных образовательных ресурсов и создавать кластеры вузов как в пределах регионов, так и по тематической направленности. Первыми среди них стали Coursera, Edx и Udacity, МООК которых инкорпорировали в свои основные курсы немало учебных заведений мира. В связи с этим образование из категории национальных приоритетов высоко развитых стран постепенно переходит в категорию мировых приоритетов. Ряды глобального образовательного рынка пополняются новыми игроками из развивающихся стран, которые всячески пытаются конкурировать с развитыми государствами за место на международной арене, копируя лучшие образовательные практики информационной "фабрики знаний". Те из них, которые держатся в стороне от этих процессов, рискуют погрузиться в пучину стагнации.

Удержание лидерской ниши заставляет именитых провайдеров прибегать к новым альтернативным бизнес-моделям монетизации, которые обеспечат поступление денежных средств, так необходимых для содержания и развития платформ. Образовательным онлайн-провайдерам в последние годы удалось коммерциализировать многие учебные ресурсы и получить выгоды от доходов физических и юридических лиц. Coursera, Udacity, Edx, Udemu как одни из многих поставщиков курсов для получения прибыли имеют растущее количество пользователей и уделяют большое внимание вопросам увеличения их

числа. Прочные связи со многими ведущими образовательными, правительственными и предпринимательскими учреждениями во всём мире позиционируют их успешную модель развития бизнеса.

Аналитический обзор экономической литературы¹ (*Daniel, Vbquez, Gisbert*, 2015; *Epelboin*, 2017; *Shah*, 2014) показал, что вопросы необходимости бизнес-модели для MOOK были освещены во многих исследованиях, касающихся финансовых аспектов содержания поставщиков и разработчиков курсов. Многие экономисты отмечают, что благодаря низкой стоимости онлайн-формата обучения по сравнению с традиционными подходами к получению знаний образовательные онлайн-провайдеры имеют возможность формировать более устойчивую бизнес-модель. Так, в своей работе Ханна Кушлер² заговорила о кратном снижении стоимости онлайн-обучения по сравнению со стационарным в университете. Она отметила, за содержание курсов, которые провайдеры предлагают на онлайн-платформах, стоимость обучения будет стоить 250 долл. США, а не 2500 долл. США, как в условиях стационара. Такое существенное снижение стоимости достигается за счёт экономии на институциональных и административных расходах, чем существенно привлекает потенциальных потребителей образовательных услуг и даёт толчок к поиску новых бизнес-моделей образования.

Большинство аналитиков и экспертов единодушны, так как платформы MOOK базируются на подходе "построить и придёт", где экономика не понятна в начале венчурного бизнеса, но где разработчик продукта и инвестор уверены, что они имеют действительно хороший продукт, и есть неосвоенный рынок, которым они смогут воспользоваться, но на сегодняшний день не существует чёткого бизнес-плана, который превысит инвестиционные затраты. Например, Coursera – нынешний лидер на рынке учебного пространства MOOK – позволил своим инвесторам испытать ряд экспериментальных и непроверенных бизнес-моделей в попытке получить доход (*Porter*, 2015). Дальнейшие исследования (*Burd, Smith, Reisman*, 2015; *Kalman*, 2013; *Nor Fadzleen sa Don, Rose Alinda Alias & Naoki Ohshima*, 2016) указывают на то, что поиск дееспособной модели, которая обеспечивает устойчивость MOOK в высшем образовании, представляет серьёзную проблему для высшего образования во всём мире.

Цели статьи заключаются в анализе опыта зарубежных провайдеров по внедрению дееспособных бизнес-моделей монетизации образовательных платформ с целью адаптации лучших практик в украинскую образовательную систему.

¹ Epelboin, Y. (2017) MOOCs: A viable business model? Research Gate. 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., Vbquez 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.

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

Финансовое содержание большинства влиятельных образовательных платформ осуществляется за счёт институциональных инвесторов и применения различных моделей монетизации (рис. 1). Интерес инвесторов к сектору образования сейчас находится на подъёме. Наибольшее внимание привлекают такие объекты: бесплатные онлайн-курсы от лучших университетов и бизнес-школ мира; новые системы управления учебным процессом; специализированные соцсети, которые объединяют преподавателей и студентов; нестандартные образовательные программы, пропагандирующие смешанный формат обучения.

Согласно данным венчурного фонда GSV Capital, в образовательные стартапы за последние десятилетия было вложено 3,40 млрд долл. США³. Больше всего инвестиций было потрачено на развитие сервисов для школы и развитие высшего образования. Более 40% инвестированных средств пришлось на образование взрослых и корпоративное обучение.

Наиболее востребованными оказались проекты, связанные с дополнительным, высшим образованием и изучением иностранных языков. Многие ведущие компании в сфере технологической индустрии готовы были финансировать образовательные стартапы, которые ориентируются на поддержку школьников с низкой успеваемостью и детей из неблагополучных семей. Интересен тот факт, что только в январе 2013 года самый богатый человек планеты, мексиканский миллиардер *Карлос Слим*, заявил, что вложит в онлайн-академию Салман Хан 300 млн долл. в обмен на то, что на испанский язык будет переведено около 1 тыс. видеолекций.

Наиболее отличился образовательный рынок США. За пять лет деятельности оборот американских компаний провайдеров MOOC превышал отметку в 400 млн долл. США, а численность их персонала насчитывала более 1000 человек.

После затишья 2016 года венчурная деятельность для американских компаний на базе edtech в 2017 году ознаменовала возрождение инвестиционного капитала. До этого года данные компании привлекли более 126 млрд долл. за 126 сделок. В отличие от этого, в 2016 году инвесторы разместили 1 млрд долл. на 138 договоров. Большие раунды финансирования подняли американские образовательные технологические компании, ориентированные на рефинансирование студенческих кредитов и получения услуг дополнительного профессионального обучения⁴.

Так, в рамках начального "раунда А" Coursera получила инвестиции в размере 22 млн долл. США от венчурных фондов Kleiner Perkins Caufield & Byers и New Enterprise Associates, создав для этого

³ 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>.

⁴ 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>.

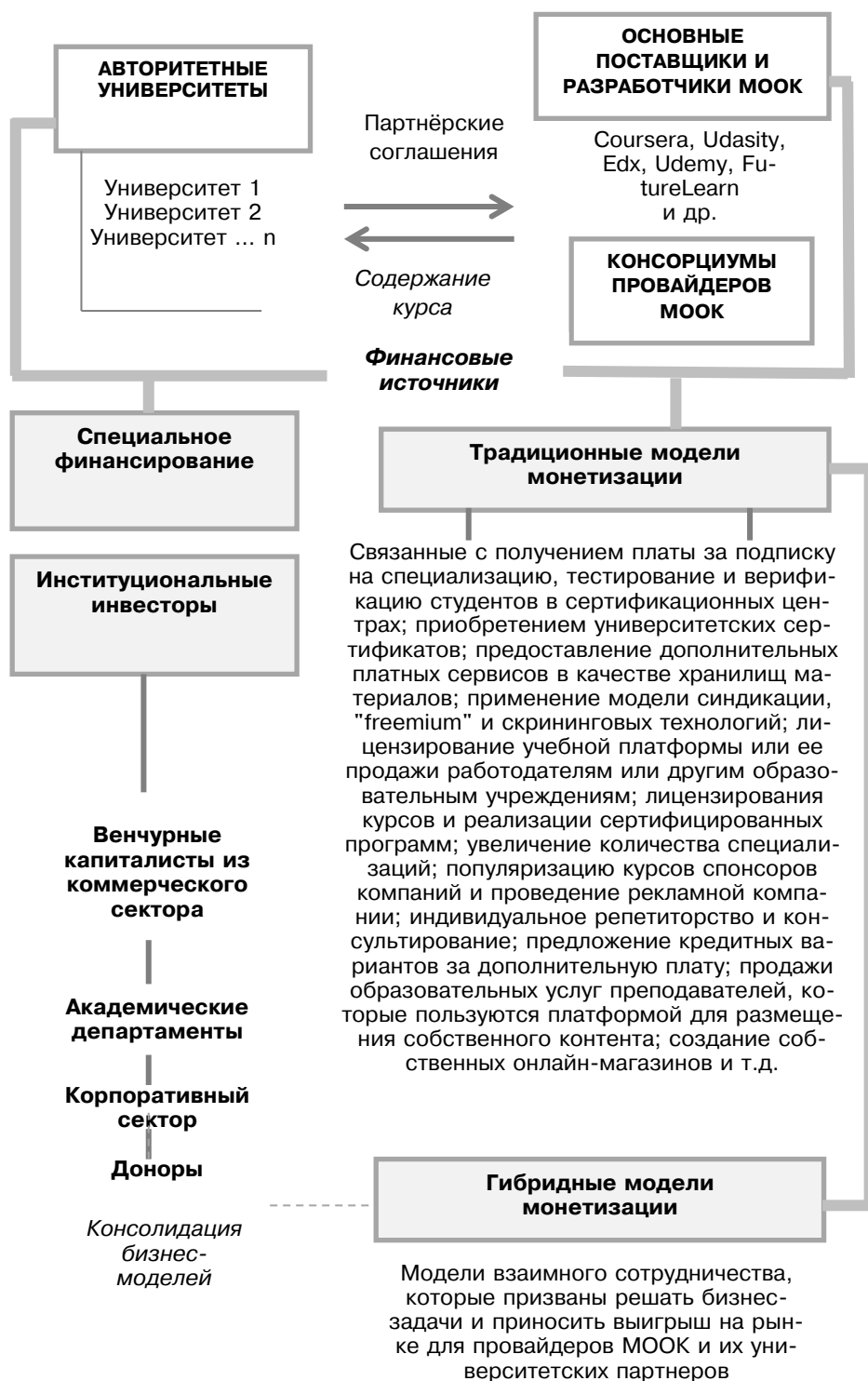


Рисунок 1. Источники финансирования образовательных онлайн-платформ

Источник: составлено авторами

совместный проект. "Раунд В" позволил привлечь 43 млн инвестиций от GSV Capital, International Finance Corporation и Laureate Education Inc, Learn Capital и Ю. Мильнера и 3,7 млн от Калифорнийского технологического университета и Университета Пенсильвании. С целью расширения глобальной экспансии в странах Латинской Америки, Китая и Индии сервис Coursera в "раунде С" привлёк инвестиций на сумму 49,5 млн долл. США. Финансовыми донорами при этом выступили New Enterprise Associates, Kleiner Perkins Caufield & Byers, International Finance Corporation и Times Internet Ltd. Планируется, что к очередному финансовому раунду присоединятся такие инвесторы, как GSV Asset Management. Рекорды по уровню финансовой поддержки побил образовательный онлайн стартап UdaCity, который в раунде D достиг уровня миллиардной капитализации благодаря сбору 105 млн долл. США от знаковых инвесторов: Google Ventures, Andreessen Horowitz, медиа компании Bertelsmann (*Bazhenov, Bazhenov, 2016. P. 18*).

Не последнюю роль в финансировании образовательных проектов играет и государство. Так, в октябре 2015 года с целью развития партнёрства между высшими учебными заведениями и неформальными институтами образования для разработки совместных программ в США была введена инициатива EQUIP (The Educational Quality through Innovative Partnership – Качество Образования через Инновационное Партнёрство), благодаря которой образовательные онлайн-платформы имеют возможность получить финансовую поддержку⁵.

Однако все учебные платформы функционируют только благодаря поддержке государства, спонсоров и меценатов. Они нуждаются в настоящих инновациях в ценообразовании, чтобы как можно больше людей могли бы воспользоваться ими.

Модель создания начальной стоимости предусматривала, что люди стремятся к знаниям и хотят продолжать получать информацию и навыки по широкому кругу тем. И хотя MOOC были обозначены как убийцы высшего образования, так и потенциальные разбойники брендов, они также представляли ценность для академических институтов, которые видели потенциал для нового, будущего потока доходов. Кроме того, отдельные преподаватели были в восторге от экспозиции и достижений MOOC, которые обеспечили становление их как учёных⁶. Каждый MOOC-провайдер расширил свои линии продуктов, чтобы ориентироваться на несколько цен, от десятков до сотни тысяч долларов (табл. 1).

⁵ 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>.

⁶ 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/>.

Таблица 1

Традиционные модели монетизации крупнейших образовательных онлайн платформ

Показатель	Coursera	Edx	Udacity
Плата за подписку на курс или его отдельные специализации	Семидневная бесплатная пробная версия для подписки на специализацию, после которой взимается ежемесячная плата от 39 до 89 долл. США в зависимости от специализации за доступ к структурированным задачам и возможность получить сертификат	Цена по учётным данным EdX MicroMasters колеблется от 540 до 1500 долл. США, средняя составляет 946 долл. США. Гораздо больше по цене отличаются профессиональные сертификаты, их стоимость колеблется от 75 до 2340 долл. Средняя цена составляет 635 долл. Самые дорогие профессиональные сертификаты предлагает Нью-Йоркский институт финансов	Программы Nanodegree являются самостоятельными и оплачиваются ежемесячно (200 долл. США). Суммарная стоимость обучения зависит от количества затраченного времени (от 6 до 12 месяцев). В 2016 Udacity объявила о дополнительном платном уровне Nanodegree Plus. За дополнительные 100 долл. США в месяц Udacity гарантирует работу в течение 6 месяцев после завершения Nanodegree – или платательщик получит свои деньги назад. В начале 2018 г. эта программа была приостановлена
Стоимость сертификатов	49–79 долл. США	50–300 долл. США	149 долл. США
Увеличение числа курсов и специализаций	Более 2000 курсов по 160 специальностям	Более 1800 курсов, 33 профессиональных сертификата, 43 программы MicroMasters и 32 Xseries, большая часть которых была получена от Microsoft, которая сейчас предлагает более 200 курсов, 10 профессиональных сертификатов и 8 программ Xseries	Более 200 курсов, 21 программа Nanodegree
Плата за прохождение аккредитованных магистерских программ	Стоимость самых популярных магистерских программ составляет: магистра наук в области бухгалтерского учёта (IMSA) – 20 000	Компания Edx в сотрудничестве с Udacity и Georgia Tech ещё в начале 2013 г. объявила о сотрудничестве в разработке степени магистра в области онлайн-аналитики (OMS Analytics). В 2017 г. плата за получение степени магистра компьютерных	

Показатель	Coursera	Edx	Udacity
	долл. США, магистр делового администрирования (iMBA) – 22 000 долл. США, магистр инноваций и предпринимательства – 30 000 долл. США на одного студента	наук (OMSCS) Georgia Tech составляла 7000 долл. США, что значительно дешевле за версию обучения в кампусе (эта цена составляет около половины платы за обучение за один семестр на территории кампуса). Другая степень, предложенная Georgia Tech и Udacity, степень OMS Analytics, стоит меньше 10 000 долл. Средняя плата на предлагаемые платформами программы колеблется в пределах от 2000–45 000 долл. США, при этом Edx предоставляет студентам от 25–50% кредитов для различных степеней магистра	
Стоимость прохождения экзаменов по завершении курсов	Coursera предлагает пробные экзамены через ProctorU, онлайн-сервис, который соединяет прокторов и студентов через веб-камеру. Стоимость услуги колеблется в пределах 60-90 долл. США	Большинство курсов не имеют никакого экзамена для прохождения, но вместо этого есть много задач в течение всего курса. Если студент заканчивает курс с минимальным проходным баллом, он получает право на получение сертификата	Одноразовая комиссия за экзамен на сертификацию Google – дополнительный компонент программы Nanodegree для мобильных веб-специалистов – составляет 99 долл. США
Получение средств за предоставление кредитных единиц	Около 250 долл. США за кредитный час	-	-
Продажа сертифицированных программ и готовых курсов	Средняя стоимость разработки MOOC составляет от 50 000 до 100 000 долл. США. Переформатирование существующего материала для MOOC может стоить от 10 000 до 25 000 долл. США	250000 долл. США плюс ещё 50 000 долл. США каждый раз, когда курс перезагружается	В среднем 200 000 долл. США за курс. Для отдельных модифицированных версий курсов, включающих более личное взаимодействие с профессорами, преподавателями и наставниками, стоимость программы возрастает
Средства за индивидуальное репетиторство	Средняя стоимость 200 долл. США	От 60 до 200 долл. США.	
Корпоративное обучение, где работодатели платят за доступ своих сотрудников к учебным курсам, сертификатам и микроучётным данным	Средняя стоимость доступа ко всему каталогу курсов стоит 400 долл. на одного сотрудника. В зависимости от размера компании, доход Coursera может варьироваться от нескольких тысяч		

Показатель	Coursera	Edx	Udacity
	до миллионов долларов (для компании с тысячами сотрудников и многолетним контрактом). Иногда даже правительственные структуры могут быть задействованы на этом уровне		

Источник: составлено авторами на основе: *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 этого большинство из них (Coursera Edx, Udemy, Udacity и др.) применяют собственные модели монетизации, которые предусматривают:

1. Получение средств от реализации и увеличение количества проектов специализированных программ, прохождение которых увеличивает шанс на лучшее трудоустройство. Появление специализированных программ, которые используют MOOK, даёт много шансов относительно рыночных навыков работы. Эти программы, такие как "Специализации" по Coursera, X-Series по edX или Nanodegrees от Udacity, состоят из серии разработанных вместе с MOOK, чтобы отшлифовать мастерство на определённом предметном поле. Особенно актуальным для этой серии является то, что они преимущественно основаны на проектах, что позволяет студентам демонстрировать знания, которые они приобрели в специализации к прикладному проекту. И это именно то, что ищут работодатели, – доказательства того, что студент может сделать то, о чём свидетельствует его сертификат. Возможность продемонстрировать свою настоящую работу и подключить её к сертификату специализации значительно повысит ценность его владельца⁷.

Например, лидер рынка MOOK Coursera увеличил в 2016 году количество специализаций до 160 и анонсировал вторую Master's программу с Университетом Иллинойса, а также начала проект "Специализации", состоящий из группы учебных курсов, предназначенных для того, чтобы помочь студентам углубить знания по выбранному предмету. Эти групповые курсы сосредоточены на конкретной теме, такой как облачное вычисление, веб-дизайн, кибербезопасность, предпринимательство и т. п. После того, как участники заполнят модули, они имеют возможность заплатить за сертификат. Однако они

⁷ 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>

также могут осуществить то, что провайдер MOOC называет проектом Capstone, который разработан, чтобы помочь им применить свои приобретённые знания к актуальным, реальным проблемам. Участников этих проектов приглашают к работе над темой, установленной партнёрской компанией, например, для создания новой программы для Google в рамках специализации "Mobile Cloud Computing"; создания "нового социального опыта" для Instagram по программе "Interaction Design". При этом студенты платят 49 долларов за каждый курс специализации⁸.

2. Создание различных моделей "freemium", где за определённый объём контента и услуг взимается плата, которая взимается после бесплатного пробного периода с целью получения полного доступа к курсу и учебным материалам. По такой модели работает онлайн-платформа Lynda.com. Месячная плата, которая не превышает 300 долл. США, даёт возможность скачивать учебные видео и просматривать их в удобное время. Подобную модель за подписку на специализацию в 2016 году представила Coursera. Вместо того, чтобы платить за курс, студенты оплачивают ежемесячную подписку, если они хотят получить доступ к премиум-аспектам курса. В этой модели видеоролики можно просматривать, но студенты должны подписаться на подписку, чтобы иметь возможность получить сертификат.

3. Плату за оценивание правильности выполнения структурированных задач курсов. Например, Coursera в конце своих курсов предлагает за плату пробные экзамены через онлайн-сервис ProctorU. При этом Coursera снижает стоимость предлагаемых курсов, используя мгновенную компьютерную маркировку, где это целесообразно, заставляя студентов оценивать домашние задания своих сверстников в некоторых случаях, когда компьютерная маркировка не может быть использована, например, для учителей литературы, и использует статистические методы подтверждения оценки. Если студенты не довольны системой автоматического оценивания или экспертной оценкой, или если они ищут профессиональные обратные связи для выполнения курсовых работ, они могут оплатить ручную проверку, которая предусматривает оценивание их работ профессорами колледжа или преподавателями-ассистентами.

4. Предоставление университетских сертификатов, которые могут быть приобретены конечными пользователями. Сертификаты, которые не имеют университетского кредита, сертифицируют достижения пользователей определённого инструктором порога выполнения для определённого курса. Эти сертификаты могут быть предоставлены как подписанный документ PDF, или значок, расположенный на LinkedIn, Facebook, Google+ или других веб-сайтах сообщества через признанную систему отслеживания.

⁸ 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>.

Студенты, которые регистрируются на любом из учебных курсов, могут выбрать один из трёх возможных треков. Они могут проверять курс бесплатно, не ожидая никакого сертификата, зарегистрироваться на бесплатный сертификат, или платить комиссию, чтобы получить сертификат, подтверждённый ID, после успешного выполнения требований класса. Слушатели, которые подписываются на удостоверения, подтверждённые идентификатором, также имеют возможность пожертвовать больше, чем минимальный взнос, для поддержки инициативы той или иной учебной платформы. Например, на платформе edX лица, которые не могут позволить себе платить, но хотят получить сертификат, подтверждённый идентификатором, будут иметь право подать ходатайство в edX, чтобы получить "сертификат кода чести".

Ежегодный доход от продажи заверенных сертификатов Coursera составляет в среднем 4 млн долл. США. Такой высокий показатель достигается за счёт большой аудитории слушателей, проходящих курсы до конца, и популяризации некоторых из них. Например, на курс "Введение в маркетинг" профессора Уортонской школы бизнеса Дэвида Белла в 2016 году записались 10 тыс. студентов, при этом стоимость подтверждённого сертификата составляла 49 долл. США, что эквивалентно почти 500 000 долл. США дохода (Татомир, 2017. С. 48).

Ценовой порог сертификата формируется в зависимости от тематической направленности курса и языка перевода. Самую высокую стоимость имеют курсы для развития навыков, которые пользуются высоким спросом на рынке труда, в основном это ИТ, программирование, предпринимательство и смежные темы лидерства. Низкую стоимость, как правило, имеют курсы на китайском, испанском, португальском языках, которые ориентированы на развивающиеся страны. Такая низкая для европейских государств стоимость заверенных сертификатов не оставляет места для ценовой конкуренции, а лишь усиливает борьбу за качество обучения. Однако плата за сертификаты отдельных курсов может превышать стандартный ценовой порог. Так, стоимость закрытого курса профессионального образования от EdX достигла своего рекордного максимума в 2015 году – 949 долл. США.

5. Применение модели синдикации, которая предусматривает использование университетами материалов MOOC за счёт осуществления соответствующей оплаты поставщикам за лицензированные курсы и сертифицированные программы. Модель лицензирования стала жизнеспособным бизнес-планом, который потенциально может стать победой для поставщиков контента университетов, компаний, которые размещают эти курсы, и меньших региональных университетов, которые могли бы предоставлять такие курсы по более низким затратам, чем традиционные курсы. Так, первая в мире магистерская онлайн-программа была разработана в Технологическом университете Джорджии. Благодаря дистанционному прохождению она экономически себя окупала, ведь по своей стоимости оказалась в шесть раз

дешевле за учёбу в кампусе с получением степени в ведущем университете США⁹.

Ещё одним примером договорённостей между университетами и поставщиками является договор между Coursera и Antioch University на использование отдельных курсов от Duke University и University of Pennsylvania, которые будут входить в программу бакалаврата Antioch University. При этом сумма дохода пропорционально разделяется между всеми университетами, обладающих правом интеллектуальной собственности на свои курсы. Предлагаемая провайдерами модель получения дохода рассчитана на консорциум партнёров, которые предлагают ECTS (European Credit Transfert System) с помощью классических экзаменов, таких как EdX и Coursera. При этом члены консорциума платят комиссию в размере 5000 евро за два MOOK в год и до 20 000 евро в год для неограниченного количества MOOK и возможность использовать платформу для доставки их курсов (Epelboin, 2017, с. 16).

6. Доход от продажи лицензированной учебной платформы работодателям или другим образовательным учреждениям. Первыми начали процесс лицензирования курсов для предприятий и некоммерческих образовательных учреждений такие именитые онлайн-платформы, как Coursera, Udacity, Udemy и Edx. Их лицензионное программное обеспечение и обучающие технологии уже успешно апробировали как промышленно-технологические гиганты, так и отдельные международные институты (в частности, Всемирный банк и несколько крупных министерств США) с целью лучшего взаимодействия со своими сотрудниками.

7. Применение скрининговых технологий. Потенциальные работодатели, рекрутинговые агентства и учебные заведения платят деньги, чтобы получить доступ к записям студентов, с целью убедиться, что уровень знаний или опыта достигнут. Это позволит получить доступ к процессам набора персонала компании или обеспечить принятие университетских курсов. Так, более 350 компаний мира сотрудничают с Coursera и Udacity для выявления лучших студентов – потенциальных кандидатов на соответствующие рабочие места. Средний рекрутер в Кремниевой долине зарабатывает обычно от 10 до 30 процентов заработной платы человека, которого устроил на работу. Udacity уже провели эксперимент, попросив резюме у 1000 самых успешных студентов¹⁰.

В целях содействия трудоустройству выпускников, которые успешно сдали экзамены, руководство платформы запустило программу Job Placement Program, которая сделала профили лучших студентов доступными для заинтересованных работодателей, среди которых Bank of America, Facebook, Google, Twitter, TrialPay, Bu.mp и Greylock Venture

⁹ 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, p. 16.

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

Partners. Начиная с 2014 года образовательная платформа начала гарантировать своим выпускникам с определённой степенью Nanodegrees трудоустройство в течение шести месяцев, в противном случае они получают назад 100% от платы за обучение. Ведущие технологические компании сейчас резервируют вакансии для выпускников из Nanodegrees. Google недавно пригласили 50 лучших выпускников с курсов Android в свой главный офис, компенсировав все затраты, а AT & T уже зарезервировали 100 мест для стажировки учащихся из Nanodegrees. Такой уровень признания не получают даже некоторые из лучших вузов (*Rose M. Baker and David L. Passmore, 2016. P. 5*).

Своеобразную бизнес-модель разработал и американский образовательный проект MissionU предлагая взимать плату за обучение студентов только после официального их трудоустройства. MissionU начинает зарабатывать деньги только тогда, когда выпускник будет получать официальный доход не менее 50 тыс. долл. США в год. С этого же момента он обязуется выплачивать по 15% от своего годового дохода в пользу MissionU.

8. Получение платы за размещение резюме своих слушателей на сайтах компаний-партнёров в качестве помощи в трудоустройстве. Впервые такую инициативу ввела образовательная платформа Udacity, разместив на сайтах 20 компаний-партнеров резюме своих слушателей.

9. Средства от предоставления дополнительных платных сервисов как хранилищ материалов и за организацию дискуссионных платформ для вузов (Mendeley).

10. Плату предпринимателей за проведение собственных курсов-тренингов. По оценкам экспертов, ежегодно в мире предпринимателями тратится более 150 млрд долл. США на корпоративные тренинги. Примером в этом отношении может служить компания Udacity, ориентированная в основном на технологические компании, рекламируя "Практический тренинг. Готово онлайн" через веб-страницу. Кроме того, Udacity предоставляет сторонним компаниям B2B-площадку для обучения своих технологий, рекрутинга и привлечения пользователей. Так, Google заплатила Udacity за возможность публикации на портале собственного курса для привлечения разработчиков к работе с платформами Google.

Udacity также ориентирована на получение средств от предоставления услуг внутрифирменного обучения. Немало ведущих компаний (типа Yahoo, Tenaris и др.) стимулируют своих сотрудников получать образование с помощью онлайн-сервисов. Так, с целью профессионального обучения сотрудников в сентябре 2013 года Udacity вместе с Google и другими ИКТ компаниями учредила консорциум "Альянс открытого образования", зарегистрировав 80000 своих сотрудников в Udacity HTML5. Разработкой курсов на заказ для крупных компаний занимается образовательная платформа edX, которая запустила программу "Профессиональный сертификат", серию курсов, построенную на основе навыков для конкретной карьеры, которая уже одоб-

рена такими лидерами технологической индустрии, как HSBC, GitHub и The North Face. Эта программа больше сосредотачивается на навыках, профессиональном мастерстве и профессиональной подготовке. В отличие от инициативы MicroMasters, которая была разработана edX для преодоления разрыва между образованием и корпорациями, предоставления учащимся возможности начать путь передовых исследований, новая программа предназначена для людей, которые поднимаются по корпоративной лестнице, делая свою карьеру¹¹.

Развитием корпоративного партнёрства занимается и компания Coursera, которая по состоянию на 2016 год насчитывала более 500 корпоративных клиентов, одним из крупнейших которых является финансовая компания АХА, насчитывающая 1000 человек в 48 странах мира, которые ежегодно проходят специально-разработанные Coursera для их профессионального обучения курсы-тренинги.

11. Получение средств за индивидуальное репетиторство и консультирование. Первой услуги индивидуальных тьюторов, которые готовы отвечать на вопросы потребителя, ввела Coursera. Средняя стоимость такой услуги колеблется в пределах 200 долл. США.

12. Ориентация на новые финансово привлекательные рынки потребителей. Так, в 2013 году Coursera начала сотрудничество с 12 ведущими программами профессионального развития и учебными заведениями с целью открытия курсов повышения квалификации для учителей во всем мире.

13. Индивидуальные курсы – это другой способ, который используют поставщики для монетизации своих предложений. EdX – крупнейший некоммерческий MOOC – выступает консультантом и дизайнером курсов для университетов, которые платят за эту услугу.

14. Предоставление дополнительных услуг обучения и предложение кредитных вариантов за дополнительную плату. Речь идёт о формировании партнёрских отношений между высшими учебными заведениями и компаниями-инвесторами, которые готовы оплатить обучение нужных им работников. При этом студенты завершают свои онлайн программы на том же уровне, что и традиционные студенты, получая соответствующие дипломы.

15. Coursera также недавно объявила о ещё одном способе заработка. Проект договорился с американским советом по образованию (American Council on Education), что студенты, которые закончили определённые, отобранные экспертами, курсы на Coursera, смогут сдать экзамены, заплатить и получить ACE Credit – сертификат, который признают 2 тыс. американских вузов. Coursera с этой платы проекта получает большую часть, университету достаётся от 6 до 15% дохода.

16. Дополнительным источником дохода является сотрудничество с Amazon, которое проявляется в том, что преподаватели онлайн-

¹¹ 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>.

курсов рекомендуют учебную литературу, которую студенты покупают на Amazon, получая с этого комиссию.

17. Поощрение путём предоставления финансовых скидок: 1) за досрочное прохождение курса. Например, Udacity возвращает 50% стоимости программы Nanodegree тем, кто завершит её в течение года; 2) для студентов, которые не могут оплатить прохождение курса, программа финансовой помощи Coursera предоставляет сертификат бесплатно, в то время как программа Edx предлагает скидку 90%.

18. Взыскание поставщиками MOOK платы за получение аналитических данных, информацию о курсах усовершенствования, определение рынков для целевых кампаний, информации об аспирантах, которые хотят продолжать учёбу и т. п.

19. Получение процентов из прибыли от продажи образовательных услуг преподавателей, которые пользуются платформой для размещения собственного контента. Такое монетизационное мероприятие удачно использует Udemu. Подобные подходы использует проект Массачусетского технологического института и Университет Гарварда Edx. Первые заработанные каждым курсом MOOK 50 тыс. долл. США стартап забирает, остальная часть распределяется между учебными заведениями – авторами курсов – и платформой пополам. Согласно второй модели Edx сама выступает разработчиком и консультантом, создавая курсы общей стоимостью 250 тыс. долл., и получает первые 50 тыс. долл. дохода после запуска курсов. В результате успешного старта этой модели учебное заведение начинает получать 70% дохода.

20. Большинство образовательных проектов созданы на рекламной основе благодаря масштабам трафика. Одни, как популяризированный техноблог RayWenderlich, привлекают рекламодателя уникальным контентом, позволяя сторонним спонсорам курсов, фондам или компаниям использовать нужные и ненавязчивые визуальные элементы на странице курса, другие, типа сайта Academic Earth, который предоставляет бесплатный доступ к лекциям более тридцати американских университетов, привлекая тем самым новых стратегических партнеров.

21. Популяризация курсов спонсоров компаний. Такую методику практикует Стэнфордский университет, студенты которого, пройдя бесплатный курс, могут в конечном итоге обескуражены баннерными объявлениями или рекламными сообщениями. Но университеты имеют возможность вето на любую выгодную идею на основе курса¹².

22. Ещё одним направлением монетизации дохода стало создание образовательными платформами собственных онлайн-магазинов. Примером может служить магазин Coursera, который продаёт своим поклонникам разнообразную сувенирную продукцию (футболки, чашки, наклейки и т.д.) со своим логотипом. Все вырученные средства расходуются на развитие программы Coursera Financial Aid program,

¹² 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>.

цель которой – открыть доступ к образованию всем желающим независимо от их положения.

23. Многие образовательные онлайн провайдеры прибегают к применению так называемых гибридных моделей монетизации, которые являются беспроигрышными для всех участников – самой платформы и её университетских партнёров. Следует помнить, что гибрид – это не обязательно слияние или прямая покупка, оба объекта образовательной деятельности могут оставаться неприкасаемыми и получать выигрыш на рынке. Так, с целью расширения аудитории потребителей те, кто предоставляет образовательные услуги edX и FutureLearn, недавно начали инициативы, чтобы помочь школьникам подготовиться к экзаменам, изучать колледжные специальности и программы, которые могут предложить некоторые школы. При этом университеты получают новых абитуриентов, а MOOK-платформы средства от всех своих университетов-партнёров, после того как слушатели, которые учились на бесплатных онлайн-курсах и завершили их, были приняты в четырёхлетние учебные заведения.

Монетизировать собственный опыт могут и отдельные физические лица, выступающие в роли преподавателей, зарегистрировавшись в проектах в качестве инструкторов. Так, бывший учитель из Великобритании Роб Персиваль смог сделать целое состояние. Он разместил на платформе Udemy свой курс по веб-разработке, популяризация которого принесла автору 6,8 млн долл. По состоянию на декабрь 2017 года в проекте Udemy количество преподавателей достигало отметки 19 тыс. При этом средний заработок профессора за курс составлял около 30 000 долл. США. Кроме того, онлайн-платформы выплачивают лекторам роялти от всех продаж курсов.

Подобные схемы получения материальной выгоды от формата онлайн-обучения действуют и в Украине. По такой модели работает платформа Eduget, лекторы которой получают 83% средств, вырученных от курса. Однако финансовая сторона является не единственной мотивацией к сотрудничеству. Многим преподавателям платформы помогают продвинуть на рынок их авторские книги, блоги, консалтинговую практику и т. п.

Итак, как видим, образовательные онлайн-платформы, легитимируя свои бизнес-намерения, прибегают к расширению аудитории пользователей, которые составляют ядро их модели монетизации. Проведённый анализ показал, что эффект масштаба является удачным инструментом влияния на ценовую политику. Однако, к сожалению, даже самые крупные онлайн-провайдеры, такие как Coursera, edX, Udacity, Udemy, сталкиваются с трудностями получения прибыли, не имея устойчивой жизнеспособной экономической модели, которая вознаграждал бы все заинтересованные стороны, включая институциональных инвесторов. Многие провайдеры постепенно начинают отказываться от либеральной политики финансовой помощи, предлагая всё новые модели получения дохода с целью снижения финансовых рисков. Дальнейшие научные исследования следует связать с поиском

новых перспективных финансовых ниш развития образовательного рынка, которые были бы привлекательными и для украинских инвесторов и потребителей образовательных услуг.

Литература

- Татомир І.Л. (2017). Перспективні напрями венчурного інвестування освітніх стартапів. *Фінанси України*. №7. С. 43–55.
- Baccich, 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>

Поступление в редакцию 22.02.2018

BUSINESS MODELS OF THE MONETIZATION OF MASSIVE OPEN ONLINE COURSES PROVIDERS

Valerii Osetskii, Irina Tatomir

Authors' affiliation:

Valery Osetskyy (val_osetski@ukr.net), Doctor of Economics; Professor, Department of Economic Theory, Macro- and Microeconomics, Kyiv National Taras Shevchenko University.
Irina Tatomir (Tatomir@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>