

ЧИ МОЖУТЬ МАЛІ УНІВЕРСИТЕТИ ВИГРАВАТИ У ВЕЛИКИХ?

Тарас Добко

Вступ

Є кілька причин, які спонукують замислитися над питанням, винесеним у заголовок цієї статті. По-перше, причина особиста, адже вже двадцять років маю за честь працювати у невеликому недержавному українському університеті – в умовах далеких від ідеальних і здебільшого навіть не дуже сприятливих для приватних незалежних закладів вищої освіти. По-друге, невтішні для малих університетів новини приходять з-за океану – в США прокотилася хвиля закриття приватних коледжів та їх злиття з більшими навчальними закладами, причому, за прогнозами експертів, ідеальний шторм ще навіть не розпочався. І, по-третє, знайомство з книгою Адріана Сливоцького «Давид перемагає: дисципліна неспівмірної боротьби»¹ змушує задуматися, чи обнадійлива новина про асиметричну конкуренцію, завдяки якій на висококонкурентному ринку продовжують з'являтися нові компанії, що успішно змагаються з більш досвідченими і приналежними до істеблішменту конкурентами, може стосуватися також ринку вищої освіти.

Іншими словами, чи є шанс у малих університетів на рівних змагатися з великими і ставати дійовою альтернативою на ринку вищої освіти в умовах доволі радикальних змін під впливом політичних, демографічних, фінансових, технологічних та інформаційних чинників. Немає простої відповіді на це складне питання...

Здавалося б, досвід Українського католицького університету (УКУ), може слугувати підтвердженням, що невеликі університети можуть бути конкурентними та успішними в Україні. УКУ постав у 2002 році на базі Львівської богословської академії, діяльність якої була відновлена у 1994 році. Це – справді малий університет, якщо порівнювати його з іншими львівськими ЗВО та середніми показниками по Україні. У 2018-19 навчальному році в УКУ навчалось 1746 студентів на 10 бакалаврських і 17 магістерських програмах. Більшість з них (1100 осіб) – на бакалавраті. Кількість студентів на заняттях здебільшого не перевищує 30 осіб. А співвідношення студентів до викладачів складає 7:1. У Львові в більш ніж двадцяти ЗВО загалом навчається понад 100 тис. студентів. Частка студентів на дипломних програмах УКУ складає 1,5% від загального числа львівських студентів.

Вже два роки поспіль сюди вступають абітурієнти з найвищим середнім балом ЗНО по Україні², попри відсутність бюджетного фінансування і місць державного замовлення.

¹ <https://lvbs.com.ua/wp-content/uploads/2018/06/david-wins-february-2019-with-8200.pdf>

² http://texty.org.ua/d/vnz_rate/; <https://osvita.ua/vnz/rating/vstup-osvita/59045/>; <https://vstup2018.edbo.gov.ua/statistics/requests-by-university/?qualification=1&education-base=40&by-university=1>; <https://vstup.edbo.gov.ua/statistics/requests-by-university/?qualification=1&education-base=40&by-university=1>

В 2010-2016 рр. УКУ успішно провів першу в історії українських університетів кампанію з розвитку університету, внаслідок якої, за підтримки жертводавців з цілого світу, залучив значні – за українськими мірками – кошти на підтримку студентів і викладачів, розвиток нових програм і будівництво університетського містечка. УКУ істотно наростив і покращив інфраструктуру (біля 30 000 кв.м.), відкрив 7 нових бакалаврських і більше 10 магістерських програм, здійснив реорганізацію управлінської структури і почав надавати студентам і викладачам низку нових послуг, зокрема тьюторство і програми професійного розвитку, відкрив освітньо-аналітичний Центр в Києві, запустив довгострокову міждисциплінарну науково-дослідницьку програму «Київське християнство» та інші наукові проекти, перетворив Центр митрополита Андрія Шептицького не лише на взірець освітньої архітектури Львова, а в культурно-освітній хаб для широкої львівської громади.

Є багато інших успіхів, якими можна справедливо пишатися. Але є також багато складних викликів, на які не просто шукати дійові відповіді. Одним з найбільш дошкульних є фінансова модель університету. УКУ є неприбутковою установою і ніколи не був націленим на отримання прибутку як ключовий мотив своєї діяльності. УКУ є публічним благом, місієним університетом, який належить і служить Церкві і громаді. На відміну від більшості приватних ЗВО, УКУ віддавав перевагу не комерційним освітнім програмам, а виконував суспільну місію – займався поверненням Україні богословської освіти і науки, відновлював здоровий науковий інтерес до релігії та її ролі у суспільному та культурному житті, вишколював соціальних працівників для служіння найбільш вразливим і змаргіналізованим людям, встановлював нові стандарти журналістської освіти і підготовки державних службовців, тощо. Однак, УКУ ніколи не отримував і не отримує жодної копійки державного фінансування. Це – фандрейзинговий університет, який попри порівняно високу вартість окремих освітніх програм, забезпечує лише 28% своїх операційних витрат з оплати студентів за навчання. Жоден студент, за винятком програм бізнес-школи, не покриває повної вартості навчання на освітній програмі. Більше того, майже половина студентів отримують фінансову підтримку на покриття свого внеску за навчання залежно від сімейної ситуації. Університет ніколи не мав грошового потоку, гарантованого більш ніж на три місяці своєї діяльності. Це все накладає великі обмеження і змушує УКУ замислитися над пошуком більш стабільної бізнес-моделі діяльності.

Питання ефективної бізнес-моделі є одним з основних чинників хвилі закриття чи злиття невеликих коледжів у США. Гарвардський професор Клейтон Крістенсен прогнозує протягом наступних десяти років зникнення з освітньої мапи Америки від 30 до 50%

приватних коледжів³. За даними Національного центру освітньої статистики, станом на 2017-18 навчальний рік у США налічувалося трохи більше 4000 інституцій третього освітнього рівня. З них 1626 публічних університетів і коледжів, 1687 приватних неприбуткових ЗВО і 985 комерційних навчальних закладів. Найбільш вразливими вважають 800 приватних коледжів, де кількість студентів не перевищує тисячі осіб і чие фінансове здоров'я залежить здебільшого від оплати студентів за навчання. Більшість з цих коледжів мають невеликі сталі фонди і страждають від браку інших джерел надходжень. Невисока цінність бренду порівняно з провідними університетами країни, більш локальна позиція на ринку, невеликий розмір, надзвичайно висока конкуренція за абітурієнта, а тим більше за талановитого і вмотивованого студента значно послаблює позиції малих приватних ЗНО. Інколи вони втрачають студентів вже після початку їх навчання, оскільки більш багаті університети продовжують «полювати» за найбільш здібними з них і привабливими пропозиціями спонукають їх залишати «рідні» навчальні заклади і переводитися на нове місце навчання.

Крім суто фінансових проблем, на невтішну долю невеликих коледжів у США, майже повністю залежних від оплати за навчання студентами, впливає падіння частки молодих людей, які вважають традиційну вищу освіту необхідною перепусткою до кращого життя і успішної кар'єри. Університетський диплом все ще залишається вагомим чинником висхідної економічної мобільності, але в політиків, працевдавців, батьків і студентів вже виникають сумніви щодо його економічної вартості, особливо щодо спроможності особи повернути свої борги за навчання і одночасно вести комфортне життя. Як наслідок, виникає простір для освітніх підприємців, які кидають виклик традиційним шляхам і бізнес моделям вищої освіти, втіленим в університетах. Поява нових освітніх підприємливих ініціатив на зразок *Mate Academy*⁴ у Києві, яка надає «безкоштовні» 3-4 місячні курси з ІТ, спрямовані на отримання слухачами вузько спеціалізованих технічних навичок, за рахунок оплати відсотку із зарплати випускника, є відповіддю на все більший попит на компетентісні моделі навчання. Оцифрування курсів на основі масових відкритих он-лайн платформ стає дійовою заміною окремих елементів дипломованої освіти. Все це руйнує монополію класичних університетів на доступ до середнього класу та американської мрії. Їхня головна родзинка полягає у перевертанні бізнес-моделі з ніг на голову. Коледжі, немов пляжні курорти, продовжують інвестувати в чудернацькі будівлі і супутні послуги, щоб привабити «клієнтів» і «покупців». А ці нові гравці на ринку розглядають своїх студентів

³ <https://www.bostonmagazine.com/news/2019/01/29/college-problem/>

⁴ <https://mate.academy/>

як продукт (а не як покупця) і формують їх у щось, за чим роботодавці готові стояти у черзі»⁵. Причому роблять це за значно нижчі кошти, ніж традиційні коледжі.

Останнім часом американські університети піддають гострій критиці за вкрай високі ціни за навчання. Рівень оплати за навчання продовжував рости десятиліттями і, на думку багатьох, перетнув всі розумні межі, на які може собі дозволити сім'я зі середнім достатком. Накопичений американцями борг для оплати навчання в коледжі вже перевищив трильйон доларів і чимало з них продовжують виплачувати його впродовж цілого свого життя. Множиться нарікання, що університет перестав виконувати почесну місію «великого вирівнювача» і доступ до якісної вищої освіти стає все складнішим для менш заможних громадян. Поряд з негативною демографією і поширенням скепсису про цінність дипломованої вищої освіти, високі ціни за навчання стають ще одним вагомим фактором зростання публічного тиску на систему вищої освіти, внаслідок якого слабші ланки не витримують конкуренції і починають виходити з гри. Між 1985 і 2011 роком вартість навчання в коледжі зростала більш ніж удвічі швидше, ніж рівень інфляції споживчих товарів. І попри те, що майже удвічі зросла кількість студентів і викладачів в американських ЗВО, за той самий період адміністративний персонал виріс майже у чотири рази за рахунок зростання надання супутніх послуг, іноді далеких від навчального процесу чи досліджень. Наприклад, в Мічиганському університеті працює на повну ставку близько ста працівників з питань розмаїття і недискримінації, причому це коштує інституції 11 млн. дол. на рік⁶.

Є багато інших причин, чому посилюється фінансовий тиск на коледжі у США. З'являється все більше обов'язкових до виконання федеральних інструкцій без отримання додаткової фінансової підтримки. Після численних трагічних інцидентів зі смертельним використанням зброї зростають запити і витрати на забезпечення особистої безпеки студентів, викладачів і працівників на кампусі. Чималим тягарем на університетські бюджети лягає виконання інструкцій щодо супроводу людей з особливими навчальними потребами. Зростання вимог студентів до якості спортивних функцій, проживання, технологічного обладнання, місць відпочинку змушує коледжі викручуватися, щоб не збанкрутувати і водночас притягнути студентів у свої стіни. Вони відчують тиск ринку при пошуку і прийнятті на роботу працівників, адже за окремих людей у сфері управління, ІТ чи інженерії їм доводиться змагатися із заможними комерційними компаніями.

На що у таких обставинах можуть розраховувати невеликі університети? Зрозуміло, що вони не можуть залишатися маленькою копією своїх великих конкурентів. Вони повинні навчитися вигравати у неспівмірному змаганні. На щастя, за останні десятиліття ми стали

⁵ <https://www.bostonmagazine.com/news/2019/01/29/college-problem/>

⁶ <https://www.bostonmagazine.com/news/2019/01/29/college-problem/>

свідками численних перемог «давидів» над «голіафами» у найрізноманітніших секторах економіки. Про це розповідає у своїй книзі «Давид перемагає: дисципліна неспівмірної боротьби» Адріан Сливоцький, один з найбільш визначних фахівців сучасного менеджменту, викладач Львівської бізнес-школи УКУ. На відомих прикладах він аналізує, як малі організації можуть виграти конкуренцію у великих. На його думку, переможні «давиди» керувалися у своїй діяльності кількома ключовими засадами: «Думати масштабно», «Бути швидкими», «Вчитись із помилок», «Бути ощадливими і сфокусованими», «Пропонувати магнетичний продукт і послугу», «Розбудовувати системи підтримки і алгоритми». Чи можна цю методологію успішно перенести на малі університети і як повинна змінитися інституція під її впливом?

Задля чистоти експерименту, хоч усвідомлюючи всю відносність такого кроку, спробуємо визначитися, що можна вважати «малим університетом». Одним з основних параметрів є кількість студентів, яка не має перевищувати 3000 осіб на дипломних програмах. Як побачимо незабаром, ця цифра не є випадкова. Більшість студентів у «піддослідному» університеті навчається на бакалаврських програмах, тобто ця інституція є здебільшого навчальною, а не дослідницькою установою. За американськими мірками, в дослідницькому ЗВО кількість магістрантів перевищує кількість студентів бакалаврського рівня. У малому університеті співвідношення студентів до викладачів загалом складає не більше 10:1, тобто тут працює доволі значна кількість викладачів. За американськими мірками, у більших ЗВО середнє співвідношення складає 16:1 і досягає 22:1 в окремих університетах. Ще однією визначальною ознакою невеликого університету є той факт, що кількість студентів на більшості навчальних занять не перевищує 20-25 осіб, тобто студенти отримують більше уваги від викладача та втішаються індивідуальним підходом викладачів до їх траєкторії навчання.

Погані новини: розмір має значення!

Є істотні обмеження у діяльності закладів вищої освіти, які є прямим наслідком їх малого розміру. Для успішної конкуренції під сонцем варто знати не лише свої конкурентні переваги, а й недоліки, і навчитися нейтралізувати вплив останніх на діяльність і розвиток освітнього закладу.

Внаслідок короткої лінійки освітніх програм, малому ЗВО доводиться прикладати більше зусиль для пошуку цільової аудиторії абітурієнтів. Класичні методи ознайомлення школярів з можливостями для навчання через відвідини шкіл не працюють, оскільки в класі завжди буде значна частка осіб, байдужих до освітньої пропозиції закладу. Потрібно шукати способи виходу на зацікавлених абітурієнтів, які завдяки спілкуванню один з одним

можуть утвердитися у правильності свого вибору. Ще більше складнощів виникає в умовах жорсткої регламентації і фрагментації спеціальностей, за якими, з правової точки зору, ЗВО мають право надавати освітні послуги. Вступ у такому разі відбувається на окремі спеціальності, а не в межах широкої галузі знань. Варто вивчити і запозичити американський досвід вступу на широкі напрямки (гуманітарні науки, природничі науки, науки про суспільство чи інженерію) з подальшою спеціалізацією за *major*. В українських умовах, це не лише позбавить гризоти з рекрутингом абітурієнтів, а й зробить професійний вибір особи більш зрілим і вмотивованим без потреби перезавантаження освітньої траєкторії у разі дещо запізненого усвідомлення фальш-старту.

Внаслідок відносно невеликої кількості викладачів, малій інституції доволі складно формувати конкурентні спеціалізовані дослідницькі групи. Як правило, тут наукова робота спрямована на індивідуальний розвиток викладача і слугує передусім підтримці його чи її професійної форми, а не примноженню наукових знань чи здійсненню внеску у вирішення великих проблем людства чи суспільства. Як ми побачимо, це дещо ускладнює можливість перетворення освітнього закладу в підприємливий університет, якому притаманна культура націленості на великі питання і бажання змінити світ. Це негативно впливає і на можливість отримання великих грантів і дофінансування діяльності ЗВО за рахунок іноді доволі щедрих накладних витрат, з ними пов'язаних. Відтак, дослідницька праця у невеликому університеті має бути міждисциплінарною і командною справою. Такий ЗВО не може собі дозволити розкіш наукової діяльності як «мистецтва заради мистецтва». Її варто спрямовувати на зміни в тому, *як* ми думаємо про різні проблеми нашого суспільства і світу, а також *що* ми робимо з ними. Іншими словами, вона має керуватися соціальною відповідальністю і намацувати нову мову і нові способи думання і вирішення нагальних суспільних проблем, постійно відносити себе до питання, як те чи інше дослідження навчас самого науковця, його чи її студентів, всю спільноту університету. Такий підхід до наукових досліджень тим більше важливий, оскільки, внаслідок пріоритетного місця викладання і безпрецедентної уваги до потреб студента, викладач малого університету не має достатньо часу для особистого наукового зростання. У таких обставинах ще більшого значення набуває розвиток аналітичного напрямку і експертна діяльність університету, як самотутня форма дослідницької роботи та інноваційного внеску викладачів.

Внаслідок невеликої кількості студентів, порівняно великої кількості викладачів, малих за розміром навчальних груп, браку великих наукових грантів, собівартість навчання одного студента значно зростає, а отже зростає вартість навчання в університеті. Ситуацію ще більше ускладнює громадський тиск з метою спонукати ЗВО наочно продемонструвати,

в чому полягає додана вартість їхньої праці і таким чином виправдати високий рівень вартості навчання на їхніх програмах.

Не додає оптимізму неминуче посилення змагання між ЗВО за сильних абітурієнтів, яких стає все менше. У 2019 році лише 25,46% абітурієнтів склали ЗНО з математики з результатом більше 160 балів; історії – 17,85%; української мови та літератури – 28,65%, англійської мови – 35,43%; біології – 23,74%⁷. Це особливо загрозово в умовах, коли у громадській свідомості закріплюється стереотип позиціонування цільової аудиторії невеликих ЗВО серед слабких абітурієнтів. У 2017 році в майже всіх малих ЗВО з набором понад 200 студентів на перший курс медіана ЗНО не перевищувала 145 балів⁸. Якщо в міністерстві освіти і науки наважаться на важкий, але потрібний задля очищення системи політичний крок і піднімуть пороговий бал для вступу до 150, на такі ЗВО чекає катастрофа.

На освітньому ринку України стає все більше незалежних провайдерів освітніх послуг, зокрема у форматі е-навчання, які надають якісну освіту, сповідують сучасні підходи до навчальних програм, заточені на професійну орієнтацію і таким чином не тільки кидають виклик малим вишам, а й змушують їх іти на високий ризик і знижувати ціни на свої програми.

Не секрет, що все більше української молоді обирає навчання закордоном, причому йдеться не лише про кращих за рівнем ЗНО абітурієнтів⁹. Зокрема, у 2018 році 10% абітурієнтів, які склали ЗНО на 180 балів і вище, так і не подали документи на вступ в українські ЗВО¹⁰. Це, звісно, не означає, що всі вони виїхали на навчання за кордон, але імовірність такого сценарію є доволі висока.

Добрі новини: розмір має значення!

На щастя, невеликий розмір університету може стати для інституції конкурентною перевагою, якщо вдало нею розпорядитися.

По-перше, тут можлива максимальна увага до навчального досвіду студента і його покращення. Йдеться про навчальний досвід в широкому значенні слова – особистісний, духовний, освітній, науковий, професійний, громадський. Навіть архітектура будинків, ландшафтний дизайн, спосіб організації дозвілля, тощо можуть успішно служити цій цілі і разом працювати на її досягнення. Іншими словами, як налаштувати середовище так, щоб чи не кожна ситуація трансформувалася у навчальний досвід, у певний виклик, який спонукатиме молоду людину рости і переростати «себе вчорашню»? Як помагати їй чи

⁷ <http://testportal.gov.ua/statystychni-dani/>

⁸ http://texty.org.ua/d/vnz_rate/

⁹ <https://cedos.org.ua/uk/osvita/ukrainski-studenty-za-kordonom-fakty-ta-stereotypy>

¹⁰ <https://vstup2018.edbo.gov.ua/statistics/enroll-certificates/>

йому розпізнавати своє життєве покликання? Як розкривати унікальний потенціал кожного студента? Молода людина потребує уваги і цінує її. Треба всіма можливими засобами демонструвати зацікавлення в успіху студента. Для малих ЗВО освіта студента – це їхнє все! Якщо вони робитимуть це добре, доки вони служитимуть добре своїм студентам, люди будуть готові сюди приходити і навіть за це платити чималі гроші. Це – перевага малого університету, адже великий не здатен подолати «прокляття» анонімності.

По-друге, досвід навчання на бакалавраті значною мірою стосується дорослішання молодої людини, пошуку нею свого покликання і власного «я», внутрішнього зростання, побудови соціальних мереж. Ці речі неможливо замінити е-навчанням. На відміну від цього, на професійних і магістерських програмах ключовою ціллю, задля якої людина платить гроші, є підготовка до кар'єри і просування себе на ринку праці. Увага до цілісного розвитку молодої людини робить з бакалаврських програм найкраще середовище для створення фундаменту, на якому людина згодом буде будувати вільне, відповідальне, зріле і вдячне життя у сім'ї, суспільстві, державі і світі. Цьому можуть також слугувати супутні програми: перетворення гуртожитку на «спільноту, яка живе і навчається разом», система тьюторства, активні студентські організації, програма так званого *core curriculum*, соціальне волонтерське служіння, підтримка викладацької майстерності та багато іншого.

Завдяки безпрецедентній системі підтримки навчання студента малі ЗВО назагал демонструють значно вищий показник із вчасного завершення студій. При високій оплаті за навчання важливою перевагою малого університету є здатність допомогти максимальній кількості студентів вчасно завершити програму і успішно вийти на ринок праці.

Однак, університет – це не тільки знання і утилітаристська логіка. Це – також емоція. Малі університети мають значно кращі інструменти для формування емоційного інтелекту і зрілості своїх студентів. Як наслідок, вони втішаються значно більшою лояльністю своїх випускників. Щоправда, за умови що роблять свою роботу добре – надають якісну вищу освіту.

А це значною мірою залежить від наявності і доступності найкращих викладачів. У цифровому світі з легким доступом до інформації цінність викладача як педагога неухильно зростатиме і ставатиме все більшою конкурентною перевагою. Е-навчання стало чудовою нагодою створити «землетрус» у викладанні і поставити вкрай важливе питання, що є «добрим викладанням» в сучасному університеті. Воно підштовхнуло професорів до пошуку більш новаторських викладацьких практик і моделей, а найголовніше – змушує їх зміщувати фокус зі себе самих на студентів – їхні потреби, обмеження, таланти, зацікавлення. Все частіше малі університети починають звертати більшу увагу на ті

елементи університетського життя, які можуть дати їм відчутну перевагу перед онлайн освітою – нетворкінг, тунорство, формування характеру, соціальне служіння.

Тому, по-третє, невеликі університети, якщо хочуть залишитися на плаву в сучасному конкурентному середовищі, повинні інвестувати у професійний розвиток педагогічних навичок і викладацької майстерності викладачів. Викладання має значення! Педагогіка як мистецтво у вищій освіті має стати пріоритетом для малих ЗВО.

По-четверте, як вже згадувалося, невеликі ЗВО мають кращі шанси плекати вищу лояльність випускників. Навчання в малому університеті дозволяє молодій людині укласти тривкі дружні стосунки на все життя і пережити під час навчання важливий особистісний досвід, який потім асоціюється з *alma mater*.

Згідно з дослідженнями рівня лояльності випускників американських ЗВО, який вимірювався кількістю випускників, які склали фінансову пожертву на діяльність університету протягом двох років, найвищі показники належать до університетів, які мають до 3000 студентів. У 9-ти з 10-ти ЗВО з найвищим рейтингом кількість студентів не перевищує 3000 осіб¹¹.

Ось дані: 10 Universities Where the Most Alumni Donate (2013-2015).

School name (state)	Two-year average percentage of alumni donated
Princeton University (NJ)	63%
Thomas Aquinas College (CA)	58.7%
Williams College (MA)	55.8%
Bowdoin College (ME)	55.7%
Davidson College (NC)	52%
Wellesley College (MA)	51.7%
Middlebury College (VT)	50.9%
Carleton College (MN)	49.8%
Washington and Lee University (VA)	48.9%
Amherst College (MA)	47.9%

Які чинники впливають на лояльність випускників? «Після розгляду багатьох комбінацій жертовності випускників з іншими даними – від вдовolenня і політичних

¹¹ <https://www.usnews.com/education/best-colleges/the-short-list-college/articles/2016-10-18/10-universities-where-the-most-alumni-donate>

преференцій до статі і фінансового успіху, стало зрозуміло, що коледжі, які надають сильний інтелектуальний розвиток і творять нагоди для плекання глибоких дружніх зв'язків, з найвищою імовірністю матимуть вищі відсотки пожертвувань від випускників. Глибокий інтелектуальний розвиток, започаткування тісних дружніх стосунків під час навчання на бакалавраті та їх підтримка після навчання є найкраще корелюють з жертвовністю випускників. Невеликі університети з малою кількістю студентів в навчальній аудиторії і спільнотним середовищем, де студенти можуть ближче знайомитися один з одним, викладачами і адміністраторами є в найкращому становищі, щоб надавати студентами такі «послуги». Невеликі університети з високими академічними стандартами і згуртованою спільнотою випереджають більші навчальні заклади у створенні середовища, де найкраще поєднуються інтелектуальний ріст і розвиток дружніх стосунків»¹².

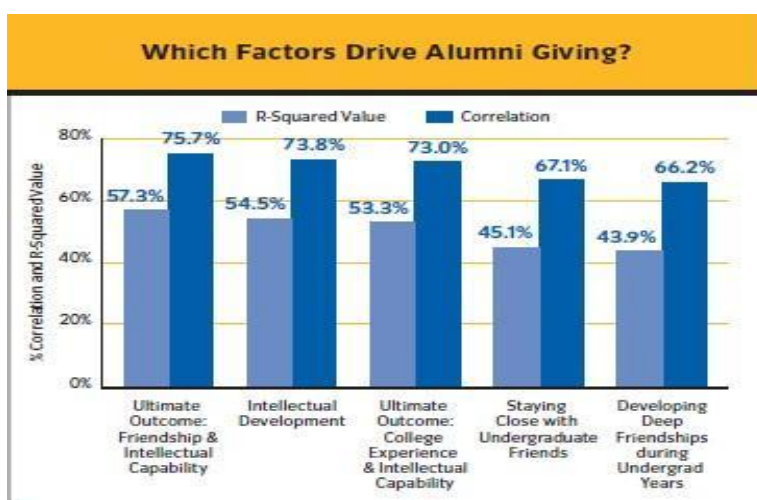


Figure 7.1

По-п'яте, малому університету також значно легше, ніж великому, вибудувати свій унікальний стиль і привабливу атмосферу. Наявність привабливої місії, візії і довготермінової стратегії розвитку формує ціннісний бренд ЗВО. Цей бренд промовляє до потенційного жертводавця, заряджає його енергією, дає відчуття повноти життя. Людина відпускає важко зароблені кошти тільки тоді, коли вона щось цінує більше, ніж ці кошти! Відтак, створення самобутнього і впізнаваного середовища може стати безцінним соціальним капіталом малого університету.

По-шосте, малі університети також мають кращий імунітет, щоб не забронзовіти і не стати новим істеблїшментом. Відчувають менше ризику перетворитися на самоціль і забути про своє покликання допомагати молодій людині стати людиною. «Ні – вежі зі слонової кості!» – одна з найважливіших потенційних переваг невеликого університету.

¹² <https://www.alumnifactor.com/node/5854>

Культура стартапу

І нарешті, останнє. Малі ЗВО при бажанні мають високі шанси зберігати культуру стартапу, або іншими словами, залишатися «підприємливими університетами». Тема «підприємливого університету» є настільки важливою і цікавою, що потребує окремого обговорення. Тому тут зможемо заторкнутися її лише побіжно.

На нашу думку, інституційна культура стартапу включає в себе кілька ключових елементів. По-перше, наявність високої ціннісної пропозиції і місійного характеру. Справжній стартап не просто створює і намагається вивести на ринок новий товар. Завдяки своєму продукту, він намагається змінити світ. По-друге, стартап не просто націлений продати свій продукт і заробити на цьому. Йому залежить на тому, щоб вирішити проблеми і гризоти своїх клієнтів. Він – клієнтоорієнтований. По-третє, тут панує культура «як це зробити», а не «чому цього не можна зробити». Немає нічого неможливого, доки не випробувано. По-четверте, стартап демонструє сильний драйв і високу толерантність до змін з метою покращення свого продукту. Іншими словами, як тільки ви запустили свій продукт, будьте готові мати наступну (кращу) його версію: принцип – від v.1.0 до v.2.0 до v.3.0. По-п'яте, це перегукується з такою рисою стартапу, як одержимість якістю. Безкомпромісність щодо якості продукту є наслідком поваги до майбутнього клієнта і бажання посунути межі своєї галузі на недосяжний горизонт. По-шосте, це неможливо здійснити без духу інноваційності і «thinking outside the box». Стартап намагається зазирнути у майбутнє і його наблизити. Це – пророча здатність. По-сьоме, від вченого-інноватора стартап вирізняє підприємливість, а отже здатність втілювати ідеї. І, нарешті, останнє. Будучи спраглим успіху, стартап вирізняється фінансовою дисциплінованістю. Яка полягає не лише і не передусім в загальній економії коштів, а у скеруванні ресурсів в першу чергу на створення доданої вартості продукту, а не їх марнування на другорядні речі.

Вдаючись до методології Адріана Сливоцького щодо того, як малі організації можуть вигравати у великих, спробуймо накласти її по аналогії на конкуренцію між малими і великими університетами.

Що означає для університету «думати масштабно»? Наслідком нашої праці має бути не лише добре підготований конкурентний на ринку праці фахівець і освічена цілісна людина, а й, наприклад, перетворення нашого міста на міжнародний освітній центр, допомога українській Церкві заговорити своїм власним богословським голосом, реформа вищої освіти в Україні, посилення громадянського суспільства, розвиток соціального волонтерства, створення моделі інклюзивної освіти, тощо. Перед собою потрібно ставити складніші питання, не тільки відповідати на запити очевидного «клієнта», а й покращувати

досвід і життя всіх зацікавлених сторін. Тільки так університет стане справою громади і на його успіху залежатиме не тільки адміністрації та викладачам.

Що означає для університету «бути швидким»? Тут ще треба багато навчатися. Загалом ідеться про вміння добре планувати і формулювати завдання (на відміну від *wishful thinking*), дотримуватися реченців за всяку ціну (навіть у науковій роботі!), чітко формулювати пріоритети і тримати постійний фокус на них, відділяти важливе від другорядного, відчувати невідкладність при виконанні завдань і проектів.

Що означає «вчитися із помилок»? Важливо постійно експериментувати і не боятися помилятися. Навпаки, краще швидше помилитися, щоб швидше покращити свою послугу. Ціна помилки на початку процесу є значно нижча, ніж наприкінці. Наприклад, немає сенсу вибудовувати з нуля цілісну замкнену систему внутрішнього забезпечення якості. Варто починати крок за кроком з окремих елементів, тестувати їх, доводити до робочого стану і тоді об'єднувати в систему.

Що означає «бути ощадливими і сфокусованими»? Одна з найбільших проблем малого університету – обмеження в ресурсах (фінансових, людських, інформаційних, організаційних, тощо). Тому тут потрібно постійно шукати високоціннісні і низькозатратні рішення. Важливо залишатися націленими на постійний перегляд і покращення своїх освітніх продуктів відповідно до нових обставин і викликів. І для цього постійно перепитувати себе: «А що найкраще для замовника?», «Якою є карта гризот і точок болю мого замовника?», «Як ми можемо найкраще допомогти замовнику позбутися цих гризот і вгамувати його біль?».

Варто також ставити перед собою обмежену кількість дуже важливих цілей і не розпорощуватися. Це – складно. Університет ніколи не був інституцією, де цілі впорядковані у жорстку ієрархію. Відповідно, управління університетом завжди вимагало вміння знаходити компроміси і баланс між достойними, але в даний момент несумісними цілями. Тим не менше, треба не піддатися спокусі розпорощення. Якраз для цього є місія університету, де проголошено відповіді на питання, *чому* саме такий чи інший університет існує і діє. Одним з найголовніших питань є також куди слід вкладати час і зусилля найкращих людей.

Що означає «пропонувати магнетичний продукт і послугу»? Яка наша розповідь? Навіщо це все?! Якою, одним реченням, є розповідь про те, хто ми такі, що робимо і чому це робимо? «Просте, чітке речення, котре легко повторити, але воно спричиняє дивовижний результат: усі хочуть про нас говорити – і всі про нас говорять!»¹³ Постійно потрібно

¹³ <https://lvbs.com.ua/wp-content/uploads/2018/06/david-wins-february-2019-with-8200.pdf>

рефлектувати над питанням, що може забезпечити стратегічну перевагу і точку диференціації на освітньому ринку, а також дозволить стати або закріпитися в статусі одного з лідерів на цьому ринку. Неможливо бути найкращим в усьому, а тому треба шукати відповідь на питання «Навіщо?» і ставати найкращими у тому, куди вона нас покличе.

Що означає «розбудувати системи підтримки і алгоритми»? Оскільки ми ставимо перед собою масштабні виклики, бо прагнемо розв'язати найважчі проблеми своїх замовників, треба ставити собі питання: «Чи здатна наша команда притягнути до співпраці найкращих із найкращих?», «Чи найкраща в нас бізнес-модель з огляду на потреби нашого замовника?» Наприклад, якщо до нас приходять не найбільш здібні вступники, як нам працювати, щоб вони здійснили прорив і відчули істотну додану вартість від навчання в нашому виші? А якщо до нас приходять сильні, як не допустити їх впадання у стан самовдоволення і запропонувати унікальні нагоди для росту?

Висновок

Малі університети збагачують систему вищої освіти. Але їх існування може опинитися під загрозою, якщо вони творчо не переосмислять об'єктивні недоліки і сильні сторони своєї діяльності. На нашу думку, вони здатні відіграти роль Давида у непростому змаганні з великими ЗВО, якщо знайдуть спосіб трансформуватися у підприємливі університети з впізнаваною місією, вимогливою візією, привабливими цінностями, ефективною управлінською системою і культурою стартапу.