

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В. ЛОМОНОСОВА

На правах рукописи

Исаков Ифраим Захарович

**Разработка стратегии маркетинговых коммуникаций
организации на рынке онлайн-образования**

Специальность 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика
(маркетинг)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2025

Работа выполнена на кафедре маркетинга экономического факультета МГУ имени М.В.Ломоносова

Научный руководитель: **Герасименко Валентина Васильевна**
доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты: **Молчанов Игорь Николаевич**
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВО «Московский государственный
университет имени М.В. Ломоносова»,
профессор кафедры экономики для естественных
и гуманитарных факультетов экономического
факультета,
центр стратегии развития образования,
заведующий отделом

Тхориков Борис Александрович
доктор экономических наук, профессор
ФГБОУ ВО «Российский государственный
университет имени А.Н. Косыгина (Технологии.
Дизайн. Искусство)», заведующий кафедрой
сервисных технологий и бизнес-процессов

Шарко Елена Романовна
кандидат экономических наук,
Национальный исследовательский институт
«Высшая школа экономики», старший
преподаватель Высшей школы бизнеса
Департамента маркетинга

Защита диссертации состоится «22» декабря 2025 г. в 15 часов 00 минут на заседании диссертационного совета МГУ.052.7 Московского государственного университета имени М.В.Ломоносова по адресу: 119991, Москва, Ленинские горы, дом 1, строение 46, ауд. 257.

E-mail: msu.052.7.econ@org.msu.ru

С диссертацией можно ознакомиться в отделе диссертаций научной библиотеки МГУ имени М.В. Ломоносова (Ломоносовский проспект, дом 27) и на портале: <https://dissovet.msu.ru/dissertation/3645>

Автореферат разослан «20» ноября 2025 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
доктор экономических наук, доцент

Кононкова Н.П.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования. Современный этап развития российской экономики характеризуется стремительной цифровой трансформацией, охватывающей все ключевые сектора, включая образование. Активное внедрение информационно-коммуникационных технологий и формирование цифровой среды обучения привели к глубоким структурным изменениям в образовательной системе, что обусловило динамичное развитие рынка онлайн-образования (EdTech). Онлайн-форматы обучения перестали быть вспомогательным инструментом - сегодня они формируют самостоятельный сегмент экономики знаний, обеспечивая персонализированный подход, гибкость и технологичность образовательного процесса.

В этих условиях особую значимость приобретает разработка стратегии маркетинговых коммуникаций для организаций рынка онлайн-образования, позволяющей формировать устойчивое взаимодействие с целевой аудиторией. Рост числа участников рынка, повышение конкуренции и информационная насыщенность цифровой среды требуют от EdTech-компаний выстраивания системных, научно обоснованных коммуникационных стратегий, направленных на завоевание доверия, удержание внимания и повышение лояльности пользователей.

При этом на современном этапе сохраняется ряд нерешённых задач: во-первых, отсутствие единых методических основ для интеграции маркетинговых коммуникаций с этапами цифрового поведения и пути потребителя; во-вторых, недостаточная проработка инструментов выбора каналов и медиастратегий с учётом специфики образовательного контента; в-третьих, фрагментарность коммуникационных решений, приводящая к потере целостности бренда и снижению эффективности продвижения.

Таким образом, решение задач, связанных с разработкой стратегии маркетинговых коммуникаций для организаций рынка онлайн-образования, представляет собой важную теоретическую и практическую проблему, определяющую актуальность и значимость данной области научных исследований.

В рамках исследования особое внимание уделено сегменту дополнительного детского образования, что обусловлено рядом факторов:

- во-первых*, детское онлайн-образование становится наиболее устойчивым и перспективным направлением российского EdTech-рынка;

- *во-вторых*, данный сегмент характеризуется высокой вовлечённостью со стороны платёжеспособной аудитории - родителей, что требует разработки комплексных решений с учётом поведенческих и мотивационных особенностей данной категории потребителей;

-*в-третьих*, дополнительное детское образование требует особого подхода к маркетинговым коммуникациям, поскольку ключевыми критериями выбора образовательной платформы являются не только цена и содержание курсов, но и такие нематериальные факторы, как доверие к преподавателям, безопасность, репутация и наличие сертификации;

- *в-четвертых*, в условиях перехода к персонализированным траекториям обучения и интеграции ИИ-технологий в образовательный процесс дополнительное детское образование может стать площадкой для апробации инновационных решений, которые впоследствии масштабируются на другие сегменты EdTech-рынка.

Учитывая вышеизложенное, выбор сегмента детского онлайн-образования в качестве сферы для исследования представляется обоснованным и практически значимым.

Степень разработанности научной проблемы. Проблематика стратегий маркетинговых коммуникаций в научной литературе затрагивает различные направления исследований по широкому кругу вопросов маркетинга, менеджмента, поведенческой экономики, цифровой трансформации и социологии. Теоретические основы интегрированных маркетинговых коммуникаций заложены в трудах Ф. Котлера, К. Келлера, Д. Филла, Ф. Китчена, Т. Проктора, Д. Шульца, Дж. Белча, Д. Чаффи, Ф. Чэдвиг, Дж. Дитрих, Д. Брауна, А. Томпсона, а также получили развитие применительно к российской экономике в исследованиях отечественных авторов - Е. В. Алексенко, Н. С. Бондаренко, О. С. Баталова, В. В. Герасименко, И.Н. Молчанова, Р. Р. Сидорчука, К. В. Симонова, Е. М. Слепенковой и др. В работах указанных исследователей рассматриваются вопросы эволюции экономических отношений и моделей маркетинговых коммуникаций, формирования доверия потребительской аудитории, а также влияние цифровизации на трансформацию управления, разработку коммуникационных стратегий, в том числе, в сфере образования.

Несмотря на наличие значительного числа зарубежных и отечественных исследований, в российской практике сравнительно мало работ, в которых раскрываются стратегические аспекты маркетинговых коммуникаций в сфере онлайн-образования. Слабо отражены вопросы сегментации аудитории, построения доверия к образовательным платформам, интеграции игровых и академических форматов, а также адаптации стратегических моделей к специфике рынка EdTech. Эти пробелы подтверждают актуальность выбранной темы и необходимость её дальнейшей теоретической и практической разработки.

Цели и задачи исследования. Цель исследования: разработка теоретико-методических положений и практических рекомендаций по формированию и реализации стратегии маркетинговых коммуникаций организации, функционирующей на рынке

онлайн-образования в сегменте дополнительного детского образования (на примере организации из подсегмента «шахматы»).

Задачи исследования:

- На основе анализа структуры и динамики рынка онлайн-образования Российской Федерации выявить особенности и тенденции его развития;
- Установить влияние факторов внешней среды, определяющих трансформацию рынка онлайн-образования Российской Федерации, на формирование новых требования к стратегиям и инструментам маркетинговых коммуникаций организаций;
- На базе эмпирического исследования выявить особенности потребительского поведения целевой аудитории рынка онлайн-образования в сегменте «дополнительное детское образование»;
- Определить релевантную систему каналов и инструментов маркетинговых коммуникаций для организаций рынка онлайн-образования в сегменте «дополнительное детское образование»;
- Обосновать методы и инструменты разработки структурированной стратегии маркетинговых коммуникаций для организаций сегмента «дополнительное детское образование» с учетом специфики целевой аудитории и современных трендов рынка.

Объект исследования: маркетинговая деятельность организаций рынка онлайн-образования Российской Федерации в сегменте «дополнительное детское образование».

Предмет исследования: методы и инструменты разработки стратегии маркетинговых коммуникаций для организации рынка онлайн-образования на примере для шахматной онлайн-школы для детей.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Научные труды зарубежных и отечественных авторов и исследователей в области разработки стратегии маркетинга, в том числе, на рынке онлайн-образования, включая научные статьи из библиографических баз Web of Science, Scopus, e-library, а также публикуемые исследования экспертов и практиков из зарубежных и российских компаний.

Информационная база исследования. В исследовании применены методы теоретического анализа и синтеза научных результатов, обеспечивающие системное осмысление сущности и структуры стратегий маркетинговых коммуникаций на рынке онлайн-образования. Используются инструменты качественных и количественных методов эмпирического исследования, включая анкетирование и глубинные интервью, направленные на выявление особенностей восприятия и доверия целевой аудитории к коммуникационным инструментам. Для обработки и интерпретации полученных данных

применены современные программные пакеты статистического анализа (в частности, Python), что обеспечило достоверность и обоснованность выводов исследования.

Научная новизна результатов исследования. Научная новизна исследования состоит в развитии методологических подходов к формированию стратегий маркетинговых коммуникаций в сегменте дополнительного детского образования на рынке онлайн-образования Российской Федерации, а также в разработке эмпирически обоснованных рекомендаций по выделению сегментов целевой аудитории, определению позиционирования и разработке стратегии коммуникаций для продвижения образовательных продуктов.

Элементы научной новизны отражены в следующих результатах:

1. По результатам оценки структуры рынка выявлено, что российский рынок онлайн-образования смещается в сторону умеренной олигополии с сохранением признаков активной конкуренции, что требует от организаций уникального позиционирования и разработки дифференцированных стратегий маркетинговых коммуникаций.

2. На основе анализа факторов внешней среды организаций рынка онлайн-образования Российской Федерации установлено, что в условиях государственной поддержки и цифровизации усиливается конкуренция и стимулируются переход организаций к омниканальным, нативным и кратким форматам маркетинговых коммуникаций.

3. На основе проведенного эмпирического исследования выделены релевантные для современного рынка детского онлайн-образования сегменты целевой аудитории - «Молодые цифровые сторонники», «Рациональные академики» и «Гибридные рационалисты», выявлены их содержательные различия в восприятии и уровне доверия к инструментам маркетинговых коммуникаций, определяющие необходимость дифференцированного подхода к разработке коммуникационных стратегий.

4. Предложено использование карты пути потребителя, структурированной в соответствии с методологическим принципом разделения маркетинговых коммуникаций на платные, заработанные, социальные и собственные, что позволило интегрировать клиентский путь с системой медиаканалов и инструментов маркетинговых коммуникаций для организаций рынка онлайн-образования в сегменте дополнительного детского образования.

5. Предложена интеграция теоретических моделей стратегического маркетинга, формирующая комплексный методический каркас разработки стратегии маркетинговых коммуникаций и на этой основе выработаны маркетинговые рекомендации для организаций

рынка онлайн-образования Российской Федерации в сегменте дополнительного детского образования.

Положения, выносимые на защиту:

1. Движение российского рынка онлайн-образования происходит в сторону умеренной олигополии с сохранением признаков активной конкуренции. Снижение дифференциации между игроками и формирование крупных «альфа-империй» требует от организаций акцента на уникальное позиционирование и разработку дифференцированных стратегий маркетинговых коммуникаций: для крупных игроков особое значение приобретает приоритет удержания пользователей через программы лояльности и CRM-системы, для нишевых - гибкость в продвижении и акцент на ценностные предложения.

2. Политико-правовая поддержка (упрощённое лицензирование, закрепление дистанционных технологий в нормативных актах), формирующая благоприятную институциональную среду, но одновременно усиливающая конкуренцию между участниками рынка и социально-технологические факторы, включающие рост цифровой грамотности населения, распространение коротких видеоформатов и интеграцию ИИ-технологий, трансформируют коммуникационные практики организаций, смещая акцент на омниканальные, нативные и краткие форматы взаимодействия с целевой аудиторией.

3. Релевантными для современного рынка детского онлайн-образования сегментами целевой аудитории являются «Молодые цифровые сторонники», «Рациональные академики» и «Гибридные рационалисты», восприятие которыми маркетинговых инструментов существенно различается: первые тяготеют к геймификации, инфлюенсерам и пользовательскому контенту (UGC), вторые ориентируются на экспертные материалы, офлайн-вебинары и структурированный контент, а третьи демонстрируют смешанную модель поведения, совмещая интерес к цифровым форматам с высокой ценностью традиционных каналов и экспертного знания, что подтверждает необходимость разработки персонализированных стратегий маркетинговых коммуникаций, адаптированных под медиа-предпочтения и критерии доверия каждого сегмента.

4. Использование предлагаемой карты пути потребителя (Customer Journey Map, CJM), структурированной по методическому принципу PESO, позволяет интегрировать клиентский путь с системой медиа-каналов и коммуникационных инструментов, что отражает не только логику взаимодействия бренда с аудиторией, но и выступает инструментом стратегического планирования, оптимизирующим каналы продвижения, корректирующим коммуникационные послы и обеспечивающим плавный переход целевой аудитории между этапами взаимодействия.

5. Интеграция стратегических моделей SOSTAC, STP и PESO формирует комплексный методический каркас процесса разработки стратегии маркетинговых коммуникаций: модель SOSTAC обеспечивает этапность планирования (анализ, цели, стратегия, тактика, действия, контроль), STP определяет целевую направленность и позиционирование, а PESO позволяет распределить коммуникационные инструменты по медиаканалам. Такая взаимосвязь обеспечивает комплексность, адаптивность и устойчивость стратегий в сегменте дополнительного детского образования.

Обоснованность и достоверность результатов исследования обеспечивается соблюдением методологии выполнения научных исследований, соответствием положениям экономической теории, достоверностью используемых статистических данных. Обоснованность результатов подтверждается их публикацией в ведущих рецензируемых научных изданиях.

Личный вклад автора заключается в проведении теоретических и эмпирических исследований, направленных на развитие научных представлений о стратегическом управлении маркетинговыми коммуникациями в сфере онлайн-образования. Автором осуществлена систематизация отечественного и зарубежного опыта формирования коммуникационных стратегий в образовательных организациях, проведено эмпирическое исследование целевой аудитории в сегменте дополнительного детского образования, разработана и апробирована методика интеграции и адаптации маркетинговых моделей к российскому рынку EdTech. В результате сформулированы выводы и рекомендации, направленные на повышение эффективности коммуникационных стратегий онлайн-школ.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в развитии научных представлений о механизмах формирования и реализации стратегий маркетинговых коммуникаций в условиях трансформации и развития российского рынка онлайн-образования.

Практическая значимость исследования определяется возможностью использования его результатов российскими организациями, функционирующими в сфере онлайн-образования, для повышения эффективности планирования, сегментирования и позиционирования в коммуникационных стратегиях. Результаты исследования представляют интерес для специалистов маркетинговых подразделений EdTech-компаний, разработчиков методических подходов в области цифрового маркетинга, исследователей, занимающихся проблематикой маркетинга образовательных услуг.

Апробация результатов исследования. Результаты проведенных исследований прошли научную апробацию и доложены в рамках 6 конференций:

- Международная научная конференция студентов, аспирантов и молодых учёных «Ломоносов-2025», МГУ, Москва, 11-25 апреля 2025;
- VIII Международная конференция «Управление бизнесом в цифровой экономике», Санкт-Петербург, СПбГУ, Россия, 20-21 марта 2025;
- Неделя инноваций - 2024 на Экономическом факультете МГУ, Экономический факультет МГУ, Россия, 14-22 декабря 2024;
- XXIII Международная научно-практическая конференция «Менеджмент в условиях цифровизации: теория и практика», Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, Россия, 28-29 ноября 2024;
- Международная научно-практическая конференция «Актуальные вопросы экономики, управления и права», ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Смоленский филиал), Россия, 14 ноября 2024;
- Научная конференция студентов Института Бизнеса БГУ (в рамках 80-й Научной конференции студентов и аспирантов БГУ), Беларусь, 27-28 апреля 2023.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Область диссертационного исследования соответствует п. 10.2 «Современные направления и тренды развития маркетинговой деятельности», п.10.3 «Концептуальные основы, содержание, формы и методы стратегического операционного маркетинга», п. 10.4 «Моделирование стратегических и операционных маркетинговых решений», п. 10.5 «Маркетинг на рынках товаров и услуг. Маркетинговые стратегии и маркетинговая деятельность хозяйствующих субъектов», п.10.6 «Состояние и тенденции развития внешней и внутренней среды маркетинговой деятельности, сегментация рынков и определение рыночных ниш», п. 10.14 «Маркетинговые коммуникации. Развитие современных форм и методов рекламной деятельности, организация и оценка эффективности рекламы в системе маркетинговых коммуникаций», п.10.15 «Технологии маркетинга в интернет-среде» научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг).

Публикации результатов исследования. Выводы диссертационного исследования опубликованы в 4 работах общим объёмом 3,84 п.л. (авт. - 2,89 п.л.) в изданиях, рекомендованных для защиты в диссертационном совете МГУ имени М.В.Ломоносова по специальности и отрасли наук.

Структура диссертационного исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Работа содержит 208 страниц основного текста и библиографии, 7 приложений, 27 таблиц и 6 рисунков.

Логика, цель и задачи исследования предопределили следующую структуру диссертации:

Введение

Глава 1. Теоретико-методологические основы формирования стратегии маркетинговых коммуникаций в эпоху цифровизации

1.1 Современные теоретические подходы к разработке стратегии маркетинговых коммуникаций

1.2. Цифровизация как фактор трансформации маркетинговых коммуникаций

1.3. Определение и сущность EdTech-рынка Российской Федерации

1.4. Особенности разработки стратегии маркетинговых коммуникаций для организации рынка онлайн-образования

1.5. Элементы разработки стратегии маркетинговых коммуникаций в эпоху цифрового маркетинга

Глава 2. Современное развитие рынка онлайн-образования в России: структура и формы конкуренции

2.1. Развитие российского рынка онлайн-образования

2.2. Характеристика политических, экономических, социальных и технологических аспектов рынка онлайн-образования

2.3. Развитие сегмента «дополнительное детское образование» рынка онлайн-образования Российской Федерации

2.4. Коммуникационные стратегии организаций рынка онлайн-образования

Глава 3. Направление разработки стратегии маркетинговых коммуникаций на рынке онлайн-образования на примере детских шахматных онлайн-школ

3.1. Состояние и перспективы рынка детского шахматного образования Российской Федерации

3.2. Разработка целевых аудиторных сегментов рынка дополнительного детского образования

3.3. Релевантные маркетинговые инструменты и их применимость для сегментов целевой аудитории в сфере российского онлайн-образования

3.4. Методы разработки стратегии маркетинговых коммуникаций на примере онлайн-школы Chesstery

Заключение

Список литературы

Приложения

II. Основное содержание работы

1. По результатам оценки структуры рынка выявлено, что российский рынок онлайн-образования смещается в сторону умеренной олигополии с сохранением признаков активной конкуренции, что требует от организаций уникального позиционирования и разработки дифференцированных стратегий маркетинговых коммуникаций.

На основе актуальных статистических и аналитических данных в диссертации рассчитаны отраслевые показатели (Индекс Линда, коэффициенты концентрации CRSV и модифицированный индекс Холла-Тайдмана HTSV), позволяющие оценить текущую конкурентную ситуацию и ее динамику на российском рынке EdTech. Результаты анализа представлены в Таблице 1.

Таблица 1. Анализ отраслевых показателей рынка онлайн-образования

	2020	2021	2022	2023	2024
Индекс Линда¹	2	3	5	12	5
CRSV²	44,07%	39,08%	43,96%	60,60%	36,56%
HTSV³	0,169	0,041	0,049	0,035	0,024
Квадрант матрицы SV	I	RO	RO	RO	RO

Составлено автором на основе данных Edtechs.ru

Полученные значения CRSV и HTSV, (представленные по горизонтали и вертикали соответственно) были использованы для составления конкурентной матрицы SV - инструмента стратегического конкурентного анализа с учетом уровня доминирования рыночных игроков, который иллюстрирует этапы развития рынка (Рисунок 1).

¹ Индекс Линда – индекс, позволяющий определить размер доминирующей группы предприятий на рассматриваемом рынке

² Коэффициент концентрации CRSV – консолидированной доля рынка предприятий, входящих в доминирующую группу

³ Модифицированный коэффициент Холла-Тайдмана HTSV – отражает дифференцию внутри доминирующей группы предприятий рынка. Чем больше отличаются компании внутри доминирующей группы, тем больше будет HTSV.

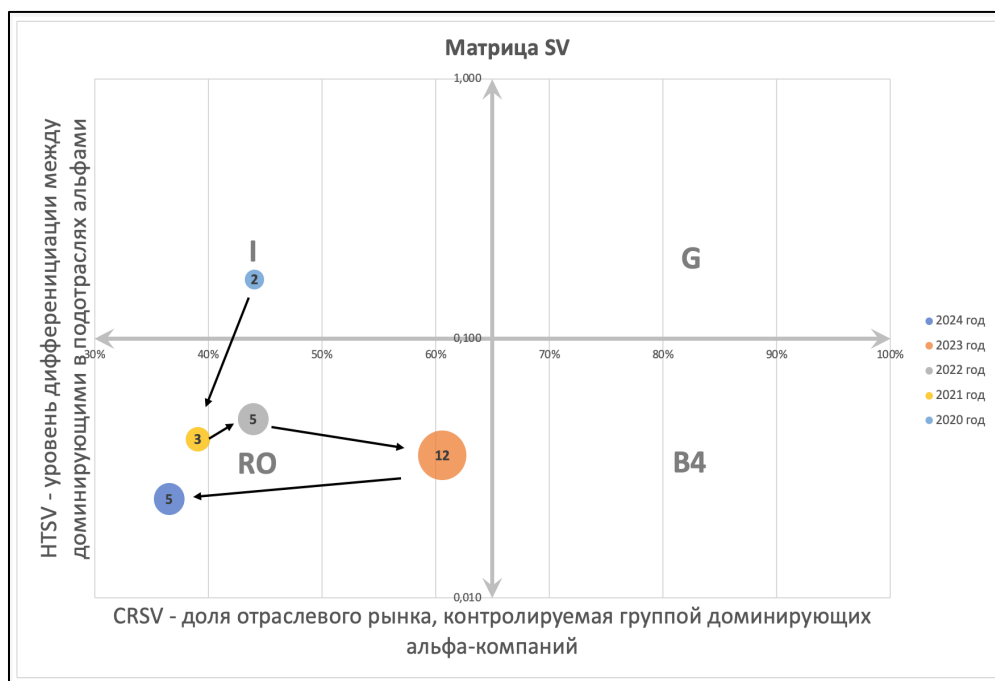


Рисунок 1. SV-матрица рынка онлайн-образования.

Источник: составлено автором на основе Таблицы 1

На основании проведенного анализа было обосновано, что в настоящее время на рынке EdTech наблюдается снижение консолидированной доли доминирующей группы, что связано с изменением позиций ряда крупных игроков. Это подтверждает высокую динамичность конкурентной среды, где доминирующие предприятия ведут постоянную борьбу за доли рынка, а сама структура доминирующей группы демонстрирует тенденцию к сужению. Подобная рыночная ситуация формируется на фоне двух ключевых факторов: ускоренного роста сегмента дополнительного детского образования (в том числе онлайн-школ для детей) и появления «альфа-империй» - кластероподобных объединений, в рамках которых организации взаимодействуют, обмениваются практиками и координируют стратегические действия.

Проведенный анализ позволил выделить пять альфа-империй, консолидирующих крупнейших игроков отрасли и формирующих контуры будущей олигополистической модели рынка.

1. *Альфа-империя VK* (SkillBox, GeekBrains, Учи.ру, SkillFactory, Тетрика и Алгоритмика);
2. *Альянс TalentTech* (Нетология, Фоксфорд);
3. *Яндекс.Практикум*, опирающийся на ресурсы экосистемы Яндекса;
4. *Группа компаний Skyeng* (Skyeng, Skysmart и Skypro);
5. *Онлайн-университет «Синергия»*, усиливший позиции за счёт масштабирования формата онлайн-высшего образования и широкой линейки программ ДПО.

Показатель CRSV, значение которого сохраняется ниже отметки 65% в течение последних лет, подтверждает отсутствие жёсткой олигополизации рынка. Это создаёт условия для свободного манёвра в маркетинговых коммуникациях, позволяя менее крупным участникам активно конкурировать за внимание аудитории.

Наблюдаемое снижение значения индекса HTSV указывает на уменьшение различий между рыночными участниками с точки зрения восприятия потребителями. Это означает, что образовательные продукты всё чаще воспринимаются как взаимозаменяемые, а основным инструментом конкурентной борьбы становятся не характеристики продукта, а особенности коммуникации.

Таким образом, динамика рыночных показателей и структурные сдвиги указывают на постепенное формирование умеренно олигополистической модели с выраженной экосистемной кооперацией.

2. На основе анализа факторов внешней среды организаций рынка онлайн-образования Российской Федерации определено, что в условиях государственной поддержки и цифровизации усиливается конкуренция и стимулируются переход организаций к омниканальным, нативным и кратким форматам маркетинговых коммуникаций.

На основе проведенного в диссертации PEST-анализа, были определены ключевые факторы рынка онлайн-образования и их влияние на маркетинг организаций, представленных на рынке (см. Таблица 2).

Таблица 2. PEST-анализ рынка онлайн-образования

Фактор	Последствие
П-1. Упрощённое лицензирование (с 2021 г.)	Упрощённая процедура лицензирования позволила малым и средним EdTech-платформам быстрее выходить на рынок, снижая барьеры входа и стимулируя конкуренцию.
П-2. Государственная поддержка и регулирование	Регулярное обновление законодательства и участие профильных министерств поддерживают развитие технологий и способствуют цифровой трансформации образования.
П-3. Жёсткое регулирование интернет-рекламы	Установление обязательной маркировки и учёта рекламы увеличило административную нагрузку на EdTech-компании. Появляется необходимость в юридическом контроле маркетинговых активностей.
П-4. Запрет рекламы на	Новые ограничения приводят к сужению числа маркетинговых каналов и может повысить стоимость привлечения пользователей через безопасные платформы.

нежелательных ресурсах (с 2025г.)	
Э-1. Инфляция	Рост цен заставляет EdTech-компании поднимать стоимость курсов, что снижает доступность образования для массовой аудитории. В ответ компании внедряют гибкие тарифы, рассрочки и freemium-модели.
Э-2. Снижение доходов населения	Ограниченные бюджеты домохозяйств снижают готовность инвестировать в долгосрочные программы. Это стимулирует рынок кратких, практикоориентированных курсов с низким порогом входа и более гибкими форматами оплаты.
Э-3. Низкий уровень безработицы	Повышенная занятость приводит к росту интереса к повышению квалификации среди работающих, особенно для карьерного продвижения. Однако снижение числа безработных сокращает спрос со стороны тех, кто ищет базовое переобучение.
Э-4. Рост расходов на интернет-рекламу	Увеличение затрат на digital-рекламу требует от компаний более точной настройки воронок продаж и автоматизации маркетинга.
С-1. Влияние COVID-19	Пандемия резко ускорила массовый переход в онлайн, сформировав привычку и доверие к дистанционному обучению.
С-2. Рост числа обучающихся онлайн	Увеличение количества студентов и слушателей курсов формирует устойчивый спрос на онлайн-обучение и требует масштабируемых платформ. EdTech-компаниям важно обеспечить стабильность сервисов и разнообразие программ.
С-3. Образовательная мобильность и релокации	Миграция студентов и специалистов стимулирует интерес к обучению независимо от геолокации. Онлайн-форматы с международной сертификацией становятся конкурентным преимуществом для платформ.
С-4. Цифровая грамотность	Повышение качества клиентского опыта (UX) и доступность инструкций становятся критичными для удержания аудитории.
С-5. Цифровое неравенство в регионах	Существенные различия в инфраструктуре и уровне подготовки населения затрудняют масштабирование образовательных проектов по всей стране. Это требует от платформ адаптивных решений и региональной поддержки, включая офлайн-компоненты.
С-6. Недоверие к онлайн-образованию	Скепсис части населения тормозит полную интеграцию дистанционных форматов, особенно в традиционных вузах. Для преодоления барьеров необходимо улучшать качество взаимодействия, усиливать практическую направленность и гибридные форматы.
Т-1. Доступ к интернету (87,9%)	Повсеместный доступ к интернету делает возможным охват широкой аудитории по всей стране, включая удалённые регионы. Это расширяет рынок онлайн-образования, особенно за счёт мобильных устройств.
Т-2. Разнообразие EdTech-технологий	Широкий выбор образовательных платформ и инструментов (доски, конференцсвязь, чат-боты) делает процесс обучения более

	интерактивным и вовлекающим. Это способствует удержанию пользователей и созданию комфортной обучающей среды.
Т-3. Использование искусственного интеллекта	ИИ помогает адаптировать обучение под каждого студента, прогнозировать успехи и выявлять пробелы. Однако он вызывает опасения по поводу замены живого общения и требует этической и методической проработки.
Т-4. Популярность коротких видео	Взросший интерес к короткому формату требует создания bite-sized контента, который можно быстро потребить и легко запомнить

Источник: составлено автором

Согласно результатам PEST-анализа, рынок онлайн-образования России демонстрирует устойчивую экспансию, чему способствуют как технологические инновации, так и активное участие государства. Упрощённое лицензирование с 2021 года и системная поддержка со стороны профильных министерств вкупе с реализацией нацпроектов («Цифровая образовательная среда», «Экономика данных» и др.) создают стабильную институциональную базу. Это даёт компаниям возможность интегрировать в коммуникационную стратегию возможности, связанные с участием в цифровой трансформации страны, соответствием государственным приоритетам и использованием современных технологий.

В то же время усиливается и жёсткость правового регулирования рекламы. В связи с этим коммуникации должны быть выверены и законодательно безопасны.

С экономической точки зрения рынок работает в условиях высокой инфляции и нестабильных доходов населения. Это обостряет чувствительность аудитории к ценам, в том числе в сегменте дополнительного образования, что создаёт стимулы к разработке и продвижению доступных маркетинговых моделей продвижения: рассрочек, гибких подписок, коротких курсов и freemium-доступа.

Существующее ограничение рекламных каналов требует от компаний перехода к более устойчивым форматам продвижения: SEO, контент-маркетинг и реферальные механики. Коммуникации должны строиться на доверии, полезности и соблюдении законодательства.

3. На основе проведенного эмпирического исследования выделены релевантные для современного рынка детского онлайн-образования сегменты целевой аудитории - «Молодые цифровые сторонники», «Рациональные академики» и «Гибридные рационалисты», выявлены их содержательные различия в восприятии и уровне доверия к инструментам маркетинговых коммуникаций, определяющие

необходимость дифференцированного подхода к разработке коммуникационных стратегий.

Эмпирическое исследование в диссертации было проведено методами глубинных интервью и онлайн-опроса. На основе серии глубинных интервью были определены критерии сегментации, которые релевантны для рассматриваемого рынка. Определение рыночных сегментов было осуществлено на основе разработанных критериев и эмпирически подтверждено в исследовании целевой выборки из 394 респондентов. В исследование включались родители детей до 16 лет, рассматривающие или уже использующие онлайн-образование. Исследуемая выборка была репрезентативна, определено отсутствие избыточной корреляции между переменными (мультиколлинеарность).

Основным методом статистической обработки данных был выбран кластерный анализ. Его применение обусловлено целью исследования - необходимостью выявления устойчивых групп родительской аудитории, различающихся по ценностным установкам, барьерам восприятия и медийным предпочтениям. Метод локтя (elbow method) показал, что для достижения статистической устойчивости и содержательной интерпретируемости сегментов целесообразно выделить три кластера. Для интерпретации результатов кластерного анализа была составлена таблица средних значений переменных по кластерам (Таблица 3).

Таблица 3. Средние значения переменных по кластерам

Кластер	Доверие к игровому формату	Доверие к академическому	Доверие к учителям	Доверие к родителям	Доверие к блогерам
0	2,039	4,098	4,157	4,167	1,922
1	4,032	2,079	2,259	2,175	4,407
2	1,951	4,097	4,087	4,155	1,854

Кластер	Доверие к рекламе	Цена = качество	Выбор курса (А/В/неопредел.)	Отношение к онлайн	Отношение к ИИ
0	1,824	3,392	3,294	4,088	2,941
1	3,968	3,222	3,296	3,825	4,434
2	4,33	3,165	3,621	3,757	2,874

Источник: составлено автором на основе эмпирического исследования целевой аудитории

В результате проведенного анализа было выделено 3 сегмента целевой аудитории:

1. «Рациональные академики» (Кластер 0). Группа потребителей с чётко выраженной ориентацией на академичность, структурированность и экспертность в образовательных услугах. Эти респонденты – в основном женщины в возрасте 36–45 лет с высшим образованием и детьми школьного возраста. Для них первостепенное значение имеет надёжность, авторитетность и соответствие образовательных программ принятым педагогическим стандартам.

Главными препятствиями для них выступают недоверие к нестандартным образовательным форматам. Аналогичным образом крайне низкий уровень доверия наблюдается в отношении блогеров и рекламных сообщений без подтверждённой информации о результативности.

2. «Молодые цифровые сторонники» (Кластер 1). Молодые родители (в основном женщины до 35 лет), активно вовлечённые в цифровую среду и ищущих не просто образование, а развлекательную и геймифицированную форму обучения для своих детей. Основное внимание в этом сегменте сосредоточено не на академической строгости, а на мотивации, вовлечённости и технологической привлекательности обучающих платформ. Высокий уровень доверия демонстрируется к родительским сообществам и рекомендациям от микроинфлюенсеров. Важно, чтобы образовательный бренд вызывал у родителя чувство современности, лёгкости и динамики, а у ребёнка - ощущение игры и удовольствия.

Существенными барьерами для представителей этого сегмента выступают скука от классических лекционных форматов, отсутствие персонализации, а также перегрузка информацией, не соответствующей их стилистическим ожиданиям.

3. «Гибридные рационалисты» (Кластер 2). Аудитория, сочетающая элементы рационального подхода и открытости к современным форматам. Это, как правило, родители в возрасте от 35 до 50 лет, готовые инвестировать в образование ребёнка при наличии достаточных доказательств эффективности, но также склонные к эмоциональному восприятию бренда. Основная задача данной аудитории - обеспечить ребёнку качественное обучение с понятной структурой и предсказуемым результатом, но при этом использовать гибкие, современные форматы подачи.

Основными барьерами при принятии решения выступают внутренние сомнения, связанные с недоверием как к «старым» подходам (слишком скучно), так и к «новым» (слишком неосновательно).

С учётом результатов проведенного эмпирического анализа выявленных ценностных ориентиров и медийно-коммуникативных установок была оценена стратегическая релевантность применения различных инструментов маркетинговых коммуникаций в

целевых сегментах, имеющая важное значение для разработки маркетинговых стратегий на рассматриваемом рынке (Таблица 4).

Таблица 4. Релевантность применения инструментов маркетинговых коммуникаций в целевых сегментах

Инструменты маркетинга	Сегменты целевой аудитории		
	Молодые цифровые сторонники	Рациональные академики	Гибридные рационалисты
Контент-маркетинг (создание и публикация статей, обучающих материалов)	+	+	+
Видеомаркетинг (рекламные и обучающие видео на платформах VK, RuTube)	+	—	+
Лид-магниты (бесплатные уроки, чек-листы, квизы для привлечения контактов)	+	+	+
Инфлюенс-маркетинг	+	—	+
Пользовательский контент - UGC (отзывы родителей, истории успеха учеников)	+	—	+
Чат-боты и ИИ	+	—	+
Growth hacking (экспериментальные и вирусные механики)	+	—	—
Вебинары и онлайн-семинары (презентации и пробные занятия)	—	+	+
SEO - оптимизация	+	+	+
Ретаргетинг (персонализированная реклама для повторного контакта)	+	+	+
Реферальные программы	+	+	+
Подкасты	+	—	—
Email-маркетинг	+	+	+
Поисковая реклама в Яндекс	+	+	+
Программы лояльности (система бонусов и привилегий для постоянных клиентов)	+	+	+

Значения релевантности: «+» указывает на высокую релевантность инструмента для сегмента, а знак «—» указывает на низкую или условную применимость, при которой канал требует адаптации формата и сообщения.

4. Предложено использование карты пути потребителя, структурированной в соответствии с методологическим принципом разделения маркетинговых коммуникаций на платные, заработанные, социальные и собственные, что позволило интегрировать клиентский путь с системой медиаканалов и инструментов маркетинговых коммуникаций для организаций рынка онлайн-образования в сегменте дополнительного детского образования.

Для комплексной оценки и планирования стратегий маркетинговых коммуникаций был предложен концептуальный принцип «модель PESO» («Paid, Earned, Shared, Owned» - модель в маркетинге и связях с общественностью, которая разделяет медиа на четыре типа: платные, заработанные, социальные и собственные) интегрированный в структуру карты пути клиента (Customer Journey Map, CJM). Такой подход обеспечивает не только стратегическую согласованность коммуникационных сообщений, но и управляемость воронки коммуникаций и продаж - от формирования осведомлённости до закрепления лояльности. Представленная ниже таблица объединяет концепцию карты пути клиента (Customer Journey Map) и модель PESO, что позволяет комплексно рассматривать процесс взаимодействия основного сегмента «молодые цифровые сторонники» с брендом на примере онлайн-школы шахмат (Таблица 5).

Таблица 5. Архитектура стратегии маркетинговых коммуникаций (PESO+CJM) для сегмента «Молодые цифровые сторонники»

Этап CJM	PESO-канал	Инструмент / Контент	Цель коммуникации
1. Осведомлённость	Paid	- Видеореклама - таргет в Яндекс.Директ; - посты с call-to-action в Telegram Ads	Привлечение внимания к шахматам как интеллектуально-развивающему хобби
	Earned	Публикации и интервью в онлайн-журналах	Повышение узнаваемости через PR
	Shared	Сторис и видео от мам-блогеров: «Как мы начали играть в шахматы»	Эмоциональное вовлечение через личный опыт
	Owned	Промо-лендинг с квизом «Подходит ли вашему ребёнку шахматное обучение?»	Вовлечение и перевод в интерес
2. Рассмотрение	Paid	Анимационные баннеры: «Пройдите первый урок бесплатно»	Побуждение к регистрации
	Earned	Комментарии экспертов: «Почему дети лучше учатся через игру»	Повышение доверия к методике
	Shared	Репосты отзывов родителей, челлендж «Мой ход»	Подтверждение ценности через социальное одобрение
	Owned	Лендинг с демо-уроком и видео-инструкцией	Ознакомление с интерфейсом и УТП

3. Решение	Paid	Ремаркетинг: «Начните обучение сегодня»	Доведение до регистрации
	Earned	Истории успеха учеников в профильных СМИ	Подтверждение эффективности
	Shared	Q&A в Telegram-чатах, отзывы в VK-группах	Снятие возражений через живое общение
	Owned	Сравнительная таблица «Chesstery vs другие»	Снятие барьеров выбора
4. Покупка	Paid	Акция «3 дня за 1 рубль», «Приведи друга - получи скидку»	Снижение барьера входа
	Earned	Отзывы на Otzovik, IRecommend, маркетплейсах	Повышение доверия к покупке
	Shared	Реферальная программа «Рекомендовал другу»	Привлечение через сарафанное радио
	Owned	Личный кабинет с оплатой в 1 клик, бонусом за регистрацию	Упрощение конверсии
5. Лояльность	Paid	Ретаргетинг на апсейл/продление	Продажа второго курса
	Earned	Отзывы родителей в локальных медиа	Укрепление доверия
	Shared	Челленджи и рубрика «Ученик недели»	Формирование комьюнити
	Owned	Push-уведомления: «Поздравляем, вы на новом уровне»	Повышение удержания

Источник: составлено автором по результатам проведенного эмпирического исследования

Этап 1. Осведомлённость. «Платные медиа» на данном этапе представляют собой высоковизуальные форматы - рекламу в VK, VK Видео и RuTube, баннеры в Яндекс.Директ и объявления в Telegram Ads. Эти каналы выбраны, исходя из их высокой доли охвата целевой аудитории и технической доступности в условиях российских ограничений. «Заработанные медиа» на этом этапе обеспечивают дополнительную легитимацию бренда: публикации и интервью в отечественных онлайн-журналах для родителей транслируют экспертную позицию и повышают доверие. «Социальные медиа» формируют эмоциональное вовлечение, демонстрируя реальный опыт семей через короткие видео от мам-блогеров. В «Собственных медиа» акцент сделан на промо-лендинге с интерактивным квизом, позволяющим родителям оценить, насколько ребёнку подходит шахматное обучение с элементами геймификации.

Этап 2. Рассмотрение. На этой стадии ключевая задача коммуникаций - побудить потенциального клиента к следующему шагу - регистрации на платформе. «Платные медиа» обеспечивают здесь первый контакт с ценностным предложением: анимационные баннеры с сообщением «Пройдите первый урок бесплатно» работают как низкопороговый вход, снижая психологические и экономический барьеры. «Заработанные медиа» в виде экспертных комментариев формируют рациональное доверие к методике. «Социальные медиа» усиливают социальное доказательство через репосты отзывов родителей и участие

в челленджах. «Собственные медиа» на этой стадии представляют собой лендинг с демо-уроком и видео-инструкцией о работе платформы.

Этап 3. Решение. Данный этап требует адресных, персонализированных мероприятий, направленных на снятие последних возражений и мотивирование к регистрации. «Платные медиа» реализуются через ремаркетинг, таргетируя аудиторию, уже взаимодействовавшую с брендом, с посылом «Начните обучение сегодня». «Заработанные медиа» обеспечивают подкрепление решения через истории успеха учеников, опубликованные в профильных СМИ для демонстрации эффективности обучения. «Социальные медиа» на этом этапе включают живое общение в формате Q&A (вопросы и ответы) в родительских Telegram-чатах и отзывы в VK-группах. «Собственные медиа» усиливают рациональную составляющую выбора через сравнительную таблицу «Chesstery vs другие», где системно представлены конкурентные преимущества платформы.

Этап 4. Покупка. Цель стадии покупки - минимизировать барьеры и предоставить удобные сценарии перехода в статус клиента. «Платные медиа» здесь играют стимулирующую роль: акции по типу «3 дня за 1 рубль» и «Приведи друга - получи скидку» снижают входной порог и создают эффект срочности. «Заработанные медиа» продолжают укреплять доверие через положительные отзывы на отечественных отзовиках, где родители видят подтверждение качества от независимых источников. «Социальные медиа» задействуют реферальную механику, превращая клиентов в промоутеров бренда. «Собственные медиа» оптимизируют процесс транзакции через личный кабинет с оплатой в один клик и бонусами за регистрацию, упрощая путь от решения к действию.

Этап 5. Лояльность. Финальный этап CJM ориентирован на удержание клиента и формирование долгосрочной приверженности бренду. «Платные медиа» реализуются через ретаргетинг на апсейл/кросс-сейл или продление подписки, с посылом «Развивайтесь дальше», ориентированным на продолжение обучения. «Заработанные медиа» представлены отзывами родителей, которые транслируют позитивный опыт и повышают статус бренда в сообществе. «Социальные медиа» поддерживают комьюнити-ориентированную вовлечённость через челленджи и рубрику «Ученик недели», что стимулирует у ребёнка стремление к признанию, а у родителя - чувство гордости. «Собственные медиа» нацелены на поддержание регулярного контакта и демонстрацию прогресса: push-уведомления с поздравлениями о достижениях и отчёты для родителей формируют ощущение ценности и усиливают эмоциональную связь с брендом.

Проведенная в диссертационном исследовании интеграция модели PESO в карту пути клиента (Customer Journey Map) для базового сегмента целевой аудитории «молодые цифровые сторонники» показала, что последовательное и сбалансированное использование

платных, заслуженных, совместных и собственных медиа при разработке маркетинговой стратегии позволяет выстроить непрерывную, взаимодополняющую маркетинговую коммуникацию с целевой аудиторией на всех этапах взаимодействия с потребителем.

5. Предложена интеграция теоретических моделей стратегического маркетинга, формирующая комплексный методический каркас разработки стратегии маркетинговых коммуникаций и на этой основе выработаны маркетинговые рекомендации для организаций рынка онлайн-образования Российской Федерации в сегменте дополнительного детского образования.

Одним из ключевых результатов диссертационного исследования стало обоснование целесообразности интеграции стратегических маркетинговых моделей SOSTAC, STP и PESO в рамках единого методического подхода к формированию стратегии маркетинговых коммуникаций для организаций сегмента дополнительного детского онлайн-образования. Выбор указанных моделей обусловлен их взаимодополняемостью и соответствием специфике исследуемой отрасли: высокой степенью конкуренции, многослойной структурой целевой аудитории (родители как заказчики, дети как пользователи) и необходимостью стратегической согласованности коммуникационных действий на всех этапах продвижения.

Модель SOSTAC выступает в качестве организационно-логической основы стратегического процесса, обеспечивая этапность планирования через последовательные блоки: анализ текущей ситуации (S), постановка целей (O), формирование стратегии (S), выбор тактик (T), реализация действий (A) и контроль (C). В диссертационной работе данная модель применялась для структурирования стратегии продвижения онлайн-школы Chesstery, что позволило систематизировать исследовательские и практические шаги, а также обеспечить управляемость и прозрачность всей коммуникационной кампании.

Модель STP (Segmentation – Targeting – Positioning) была интегрирована в блок стратегического планирования (Strategy) модели SOSTAC и использована для выделения и описания целевых сегментов на основе эмпирического исследования. В рамках диссертации были выделены три сегмента: «Молодые цифровые сторонники», «Рациональные академики» и «Гибридные рационалисты», различающиеся по мотивации, критериям доверия и предпочтениям в медиаформатах. Это позволило обеспечить релевантное позиционирование образовательного продукта и создать предпосылки для адресной настройки коммуникационных посланий.

Модель PESO использовалась на тактическом и операционном уровне (Tactics, Action) для распределения коммуникационных инструментов по группам медиаканалов. С

этой целью в рамках исследования была разработана Customer Journey Map, структурированная по принципам PESO, что позволило интегрировать каналы коммуникации с этапами пути клиента и усилить целостность восприятия бренда.

В условиях динамичного развития российского EdTech-рынка и особенно сегмента дополнительного детского образования данная интегративная модель позволяет учитывать макро- и микроуровневые особенности среды, разрабатывать персонализированные сценарии взаимодействия и добиваться устойчивого позиционирования бренда при ограниченных ресурсах.

В результате практической апробации метода была сформирована система метрик для контроля исполнения этого плана (Таблица 6).

Таблица 6. Метрики оценки эффективности мероприятий в рамках стратегии маркетинговых коммуникаций

Группа мероприятий	Примеры мероприятий	Основные метрики	Обоснование выбора метрик
Постоянные	Ежемесячная e-mail рассылка, регулярные посты в соцсетях и блоге, постоянная реклама в VK и Яндекс.Директ, рубрика «Ученик недели», публикации в онлайн-журналах	Охват (Reach), ER (engagement rate), CTR, CPL, Retention rate, LTV	Постоянные активности формируют долгосрочное присутствие бренда, что требует оценки охвата и вовлечённости (ER), а также экономической эффективности. CTR и Retention rate фиксируют интерес и удержание, а регулярность позволяет накопительно отслеживать изменения.
Сезонные	Кампания к началу учебного года, новогодняя серия вебинаров, летний курс, челлендж «Мой ход», реферальная программа «Приведи друга», кейсы в локальных медиа	Конверсии (CR), SAC, количество регистраций, рост подписчиков, количество рефералов, UGC-активность	Сезонные мероприятия имеют пиковый характер и направлены на быстрый рост интереса и увеличение числа регистраций. Соответственно, ключевыми становятся метрики конверсий (CR), стоимости привлечения (SAC) и прироста базы клиентов. Для челленджей и реферальных программ важен рост UGC и вовлечение аудитории.

Источник: составлено автором

III. Заключение

В рамках диссертационного исследования обоснована теоретическая и практическая значимость системного подхода к разработке стратегии маркетинговых коммуникаций в условиях цифровой трансформации и усиливающейся конкуренции, а также предложены

методические решения, адаптированные к специфике российского рынка онлайн-образования, включая сегмент дополнительного детского образования.

Решение поставленных задач позволило достичь комплексного результата: уточнены и систематизированы современные теоретические подходы к формированию стратегий маркетинговых коммуникаций, охарактеризована структура и динамика развития российского рынка онлайн-образования, определены институциональные, социальные и технологические факторы, влияющие на его трансформацию.

Особое внимание уделено сегменту дополнительного детского образования, для которого определены конкурентная среда, специфика целевой аудитории и поведенческие особенности родителей и детей как субъектов потребления образовательных услуг. На основе эмпирического исследования были выявлены особенности потребительского поведения целевых сегментов и предложены рекомендации для разработки структурированной стратегии маркетинговых коммуникаций, включающей сегментацию, позиционирование и выбор релевантных инструментов продвижения на российском рынке онлайн-образования.

IV. Список публикаций по теме диссертации

Публикации в изданиях, рекомендованных для защиты в диссертационном совете МГУ имени М.В.Ломоносова по специальности и отрасли наук:

1. Исаков И. З. Управление взаимодействием с внешними стейкхолдерами рынка онлайн-образования // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 8. – С. 251–254 – 0,69 п.л. – Импакт-фактор 0,803 (РИНЦ), EDN: KGUAIB.
2. Павлюкевич Е. Д., Садов К. С., Исаков И. З. Инструменты продвижения EdTech-стартапов // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 10. – С. 346–350 - 0,84 п.л. (авт. – 0,35 п.л.) – Импакт-фактор 0,803 (РИНЦ), EDN: COJTDA.
3. Исаков И. З., Суслова И. П. Оценка уровня доминирования на рынке онлайн-образования Российской Федерации // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2024. – № 3. – С. 72–87 - 1,85 п.л. (авт. – 1,39 п.л.) – Импакт-фактор 1,518 (РИНЦ), EDN: CZBQLF).
4. Исаков И. З. Анализ уровня доминирования на рынке онлайн-образования в сегменте «Детское образование» // Экономика устойчивого развития. – 2024. – Т. 4, № 60. – С. 72–75 – 0,46 п.л. – Импакт-фактор 0,534 (РИНЦ), EDN: MWYBDE.