

**В диссертационный совет МГУ.052.7  
Московского государственного университета  
имени М.В. Ломоносова**

**ОТЗЫВ**

**официального оппонента на диссертацию  
на соискание ученой степени кандидата экономических наук  
Исакова Ифраима Захаровича  
на тему: «Разработка стратегии маркетинговых коммуникаций  
организации на рынке онлайн-образования» по специальности  
5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг)**

**Актуальность темы исследования**

Диссертационное исследование Исакова Ифраима Захаровича посвящено разработке теоретических и практических рекомендаций для организаций рынка онлайн-образования, в части формирования стратегии маркетинговых коммуникаций. Данная тема обладает высокой степенью актуальности как с научной, так и с прикладной точек зрения.

Во введении (стр. 3–8) автор очень четко формулирует актуальность, показывая стык цифровой трансформации образования, роста EdTech и усложнения конкурентной среды, в которой маркетинговые коммуникации становятся одним из ключевых инструментов формирования доверия лояльности. Отдельно хорошо обоснован выбор сегмента дополнительного детского образования (стр. 4–5): показаны его устойчивость, высокая вовлеченность платежеспособной аудитории (родителей), особые критерии выбора (доверие, безопасность, репутация) и потенциал для апробации инновационных решений, включая ИИ-технологии. Детский EdTech-рынок демонстрирует устойчивую динамику роста, включен в повестку социального развития, формирует новые модели потребления образовательного контента и предъявляет уникальные требования к коммуникациям, связанные с

необходимостью одновременного взаимодействия с двумя аудиториями: ребенком-пользователем и родителем-покупателем. В отечественной научной литературе отсутствует достаточное число комплексных работ, направленных на стратегическое планирование коммуникаций в этом сегменте, что делает исследование Исакова И. З. особенно значимым.

Цель и задачи исследования (стр. 5-6) сформулированы конкретно и согласованы с последующей структурой работы: от анализа рынка и факторов внешней среды до сегментации аудитории, выбора каналов коммуникаций и разработки стратегического каркаса. Объект, предмет, информационная и методологическая базы также описаны корректно, с акцентом на сочетании теоретического анализа и эмпирических методов (опросы, глубинные интервью, статистическая обработка в Python).

Современный этап развития российской экономики характеризуется ускоренной цифровизацией, активным проникновением технологий в социально значимые отрасли, включая образование. Переход образовательных услуг к формату дистанционного и смешанного обучения формирует новые требования к построению маркетинговых коммуникаций, усиливает конкуренцию за внимание пользователя и доверие потребителя.

Таким образом, диссертация отвечает актуальным запросам отрасли, восполняя существующие теоретические и методологические пробелы и предлагая целостный подход к формированию стратегии маркетинговых коммуникаций для EdTech-организаций.

### **Степень обоснованности и достоверности научных выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации**

Работа отличается высоким уровнем научной системности и методологической строгости. Автор чётко формулирует цель исследования,

логично выстраивает исследовательский дизайн и обосновывает выбор применяемых методов. Последовательное движение от анализа макроэкономических факторов к построению архитектуры коммуникационной стратегии свидетельствует о владении методологией стратегического маркетинга.

Методологический аппарат исследования является комплексным и современным. Автор использует:

- PEST-анализ для выявления факторов внешней среды;
- корреляционный SWOT-анализ, позволяющий сформировать стратегические направления развития;
- методы эмпирических исследований - количественные опросы и глубинные интервью;
- инструменты математико-статистической обработки данных, включая кластерный анализ для выделения целевых сегментов аудитории.

Применение кластерного анализа позволило автору выделить три типологических группы потребителей: «молодые цифровые сторонники», «рациональные академики» и «гибридные рационалисты». Сегменты подробно описаны с точки зрения мотивации, барьеров доверия и предпочтений в каналах коммуникации, что усиливает практическую ценность полученных выводов.

Особого внимания заслуживает разработанная автором карта пути потребителя (Customer Journey Map), интегрированная с моделью PESO.

Автор демонстрирует глубокое понимание логики продвижения в цифровой среде, а представленная модель может служить основой для реального стратегического планирования в EdTech-компаниях.

Достоверность научных положений подтверждается широким спектром источников, включая данные отраслевых аналитических систем

(SmartRanking, EdTechs.ru), официальную статистику, публикации автора в рецензируемых изданиях и доклады на научных конференциях.

### **Научная новизна и практическая значимость результатов диссертационного исследования**

Научная новизна диссертации изложена последовательно и убедительно. Полученные автором результаты развивают теоретико-методологическую базу стратегического маркетинга применительно к рынку онлайн-образования и формируют комплексный подход к построению коммуникационных стратегий.

К ключевым элементам новизны относятся:

- Уточнение структуры и динамики российского рынка онлайн-образования, в том числе определение его конкурентной модели на основе отраслевых индексов концентрации (индекс Линда, CRSV, HTSV).

- Разработка комплексной системы анализа внешней среды, включающей политические, социально-культурные, экономические и технологические факторы, которые напрямую влияют на построение маркетинговых коммуникаций образовательных организаций.

- Эмпирически подтверждённая типология целевых сегментов, основанная на результатах кластерного анализа. Выделенные сегменты отличаются от предложенных ранее в литературе, что подчёркивает их оригинальность и методическую состоятельность.

- Интеграция CJM и модели PESO, обеспечивающая непрерывность коммуникаций на всех этапах взаимодействия пользователя с брендом.

- Обоснование стратегической архитектуры, объединяющей модели SOSTAC, STP и PESO в единую систему планирования.

Таким образом, новизна исследования проявляется как в теоретических результатах, так и в предложенных практических инструментах.

Теоретическая значимость работы заключается в развитии методического аппарата стратегического маркетинга применительно к рынку образовательных услуг. Автору удалось объединить традиционные и современные модели стратегического планирования, предложив последовательный и воспроизводимый алгоритм разработки маркетинговых коммуникаций для EdTech-организаций.

Практическая значимость обоснована через выработку рекомендаций для организаций рынка онлайн-образования и конкретизируется на примере онлайн-школы Chesstery (стр. 123–162, а также приложения 4–7). Наличие детально проработанного кейса, включая оценку внутренней и внешней среды, интервью с генеральным директором и анализ креативов, является существенным плюсом работы.

### **Дискуссионные вопросы**

Несмотря на завершённость исследования, ряд направлений представляют собой потенциал для дальнейшего развития:

*1. Использование инструментов нейромаркетинга и AI-аналитики.* В условиях стремительного развития искусственного интеллекта интересным направлением может стать моделирование поведения аудитории на основе больших данных. Использование технологий машинного обучения, нейросетевой кластеризации и анализа цифровых следов пользователей способствовало бы выявлению скрытых закономерностей в поведении аудитории, которые не всегда очевидны при применении традиционных методов маркетинговой аналитики. Интеграция инструментов нейромаркетинга, таких как отслеживание внимания, анализ эмоциональной

реакции на креативы, тестирование восприятия визуальных образов, позволила бы расширить понимание того, как родители и дети реагируют на различные коммуникационные стимулы. Это, в свою очередь, могло бы обеспечить более точную персонализацию контента и повысить конверсионность рекламных коммуникаций.

*2. Расширение возрастных сегментов исследования.* Детский образовательный рынок быстро диверсифицируется; изучение дополнительных нишевых возрастных групп открыло бы новые исследовательские перспективы. Сегменты раннего развития (3-6 лет), младших школьников (7-10 лет), подростков (11-16 лет) и детей, готовящихся к олимпиадам или специализированным экзаменам, характеризуются различными мотивами, барьерами, стилями восприятия информации и степенью участия родителей в процессе обучения. Более детальная дифференциация этих групп позволила бы уточнить логическую структуру построения коммуникаций, определить уникальные ценностные предложения для каждой возрастной категории и адаптировать медиастратегию под специфику восприятия и цифровых привычек конкретных пользователей. Это значительно расширило бы практическую применимость предложенной стратегии.

*3. Углубление в анализ репутационных факторов.* В сегменте детского образования роль репутации чрезвычайно высока, и дальнейшая разработка моделей управления доверием может стать ценным дополнением. Формирование репутационного капитала EdTech-организаций зависит не только от качества образовательного продукта, но и от прозрачности коммуникаций, наличия экспертных подтверждений, отзывов родителей, а также степени соответствия ожиданиям аудитории в вопросах безопасности данных и этических стандартов взаимодействия с детьми. Дальнейшее

изучение психологии доверия, механизмов социального доказательства, влияния образовательных инфлюенсеров, а также стратегий репутационного реагирования в кризисных ситуациях позволило бы значительно углубить понимание факторов лояльности и устойчивости бренда. Это направление обладает высоким потенциалом для последующих исследовательских работ.

### **Комментарии и замечания**

1. Первая глава местами избыточно насыщена классическими моделями и методами (PEST, SWOT, SMART, STP и др., стр. 32-37), что создает риск впечатления «учебниковости». Было бы полезно более явно, в конце главы (стр. 48-50), показать, какие именно теоретические положения и инструменты непосредственно «переносится» в эмпирическую часть и как они конкретно используются в анализе кейса Chesstery и сегментации аудитории.

2. Во второй главе (стр. 52-89) рыночный анализ в целом убедителен, однако местами акцент смещается в сторону описательности (перечень факторов PEST, общие тренды цифровизации). Для усиления научной составляющей было бы полезно:

- более явно сопоставить российский рынок онлайн-образования с зарубежными рынками (хотя бы на уровне ключевых трендов и структурных особенностей);

- в разделе о «умеренной олигополии» подробнее обосновать выбор показателей и пороговых значений, используемых при расчете индексов концентрации (стр. 34 и далее, где обсуждаются индекс Херфиндаля–Хиршмана, индекс Линда и матрица SV).

3. В описании эмпирической части (введение, стр. 6-7; глава 3, стр. 98 и далее; приложения 1-3) базовая информация о методах (анкета, глубинные

интервью, кластерный анализ) представлена, но некоторые аспекты можно было бы раскрыть более подробно. В частности:

- объем и структура выборки (численность, социально-демографические характеристики, распределение по сегментам) могли бы быть представлены более явно в основной части текста;

- дополнительные пояснения по настройкам кластеризации (выбор числа кластеров, критерии интерпретации) усилили бы восприятие строгости анализа.

4. В разделе, посвященном разработке стратегии и выбору инструментов коммуникаций (стр. 119–123 и далее), акцент сделан на содержательном описании каналов и форматов (омниканальные решения, нативный контент, короткие видео, участие гроссмейстеров и др.). Вместе с тем, критерии и метрики оценки эффективности предложенной стратегии описаны менее подробно.

#### **Заключение о соответствии диссертации критериям положения о присуждении ученых степеней.**

Вместе с тем, указанные замечания не умаляют значимости диссертационного исследования. Диссертация отвечает требованиям, установленным Московским государственным университетом имени М.В. Ломоносова к работам подобного рода. Содержание диссертации соответствует специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг), а также критериям, определенным пп. 2.1 - 2.5 Положения о присуждении ученых степеней в Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова. Диссертация оформлена в соответствии с требованиями Положения о совете по защите диссертаций на соискание

ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук Московского государственного университета имени М.В.Ломоносова.

Таким образом, соискатель Исаков Ифраим Захарович заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг).

Официальный оппонент:

кандидат экономических наук,  
старший преподаватель Департамента маркетинга  
Высшей школы бизнеса  
Национального исследовательского университета  
«Высшая школа экономики»

Шарко Елена Романовна

«11» декабря 2025 г.

Контактные данные:

тел.: +7(915) 344-72-28, e-mail: [esharko@hse.ru](mailto:esharko@hse.ru)

Специальность, по которой официальным оппонентом  
защищена диссертация:

08.00.04 - Экономика и управление предприятиями (по видам экономической  
деятельности)

Адрес места работы:

101000, Российская Федерация, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 20,  
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
Высшая школа бизнеса, департамент маркетинга  
Тел.: +7 (495) 531-00-00; e-mail: [hse@hse.ru](mailto:hse@hse.ru)