

## **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**

Диссертация посвящена разработке стратегии маркетинговых коммуникаций организации на рынке онлайн-образования, с фокусом на сегменте дополнительного детского образования и кейсе детской шахматной онлайн-школы. Уже один выбор предметной области делает работу чрезвычайно востребованной.

Во-первых, российский рынок EdTech превращается в важный элемент экономики знаний. В государственной повестке это закреплено «Концепцией развития дополнительного образования детей до 2030 года», где прямо зафиксированы приоритеты доступности, вариативности программ, персонализированных траекторий и развития цифровой инфраструктуры дополнительного образования детей. Фокус автора на дополнительном детском онлайн-образовании – не частный интерес, а прямое встраивание в стратегический документ Правительства РФ, где дополнительное образование рассматривается как «ресурс развития человеческого капитала» на длинном горизонте.

Во-вторых, выбранный объект – рынок детских онлайн-шахматных школ, совмещает сразу несколько «зон высокой турбулентности» для маркетинга: двойная целевая аудитория (ребенок как пользователь и родитель

как платательщик и принимающий решение); цифровая среда, где ребенок и родитель потребляют информацию принципиально по-разному; высокая роль доверия, безопасности и репутации платформы.

Современные исследования подтверждают, что маркетинговые коммуникации, направленные на детей и подростков, требуют особых этических и инструментальных подходов: дети более уязвимы к «встроенным» рекламным сообщениям и нативным форматам контента, а онлайн-среда становится доминирующим каналом воздействия. При этом решения фактически принимают родители, чья цифровая «процедура выбора» все больше напоминает полноценное расследование: анализ отзывов, соцсетей, подкастов, родительских сообществ.

В-третьих, в диссертации четко обозначена научная проблема: коммуникационные стратегии EdTech-организаций остаются фрагментарными; отсутствует методическая основа, связывающая цифровой путь потребителя (Customer Journey) с системой медиаканалов (PESO) и стратегическими моделями маркетинга (SOSTAC, STP); специфические требования к детскому дополнительному образованию в цифровой среде практически не осмыслены на теоретическом уровне

Таким образом, постановка темы диссертации Исакова И.З. не просто актуальна на текущий момент времени, но и задает направление для развития теории маркетинга на ближайшие 10-15 лет в сегменте образовательных услуг.

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

Автор опирается на современную традицию интегрированных маркетинговых коммуникаций (IMC), где коммуникации рассматриваются как связующая ткань бренда и аудитории, а не как набор разрозненных инструментов. Это органично увязано с идеями маркетинга 4.0/5.0 – смещения акцента от транзакции к отношению, от «рекламы» к совместно создаваемому опыту и участию аудитории в коммуникации бренда.

Структура российского рынка онлайн-образования анализируется не описательно, а с применением инструментов концентрации (индекс Херфиндаля–Хиршмана, индекс Линда, матрица SV), что позволяет обоснованно говорить о смещении рынка в сторону умеренной олигополии при сохранении признаков активной конкуренции. Это важный шаг: коммуникационные стратегии крупных «альфа-игроков» и нишевых школ закономерно должны различаться, и автор явно проводит эту линию.

В работе проведены: глубинные интервью с родителями, онлайн-опрос, кластерный анализ для выделения сегментов, PEST- и SWOT-анализ для оценки внешней и внутренней среды, аналитика на основе Python-инструментов.

Выделение трех сегментов («Молодые цифровые сторонники», «Рациональные академики», «Гибридные рационалисты») основано не на интуиции, а на структурированной статистической процедуре и последующей содержательной интерпретации.

Выбор кейса онлайн-школы Chesstery позволяет погрузить теоретические модели в реальные условия малого EdTech-бизнеса: ограниченный бюджет, необходимость сочетать массовые и нишевые форматы, высокая зависимость от репутации и eWOM.

В этой связи можно заключить, что степень обоснованности выводов и сделанных рекомендаций является высокой. Ограничения выборки и кейсов (см. далее) не отменяют методологической корректности используемых подходов.

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

Научная новизна диссертации не сводится к «еще одному описанию SOSTAC или STP», а, напротив, заключается в трех содержательных результатах, развивающих отечественную школу маркетинга.

## *1. Интеграция стратегических моделей SOSTAC, STP и PESO для EdTech*

Исаков И.З. показывает в исследовании, что совместное применение SOSTAC (как каркаса стратегического планирования), STP (как логики сегментации–таргетинга–позиционирования) и PESO (как рамки распределения медиа-каналов) дает не сумму моделей, а новое качество – структурированную архитектуру коммуникаций для рынка онлайн-образования. Это важно и с точки зрения современного состояния науки: недавние компаративные обзоры цифровых маркетинговых фреймворков показывают, что STP и PESO объективно занимают лидирующие позиции в области customer discovery и мультиканальных стратегий, но обычно обсуждаются разрозненно. В диссертации они впервые объединяются в контексте российского EdTech-рынка.

## *2. Типология родительской аудитории и ее медиа-поведения*

Выделенные автором три сегмента родительской аудитории отличаются не только социально-демографическими параметрами, но и отношением к цифровым форматам обучения; уровнем доверия к онлайн-школам и брендам; предпочтениями по каналам коммуникации (от геймифицированного контента и инфлюенсеров до экспертных вебинаров и «традиционных» каналов). Эти результаты хорошо резонируют с международными исследованиями, показывающими, что восприятие онлайн-образования родителями и их готовность доверять цифровым платформам зависит от комплекса факторов: образа будущего ребенка, восприятия бренда, цифровых компетенций родителей, их отношения к рискам онлайн-среды. По сути, автор предлагает эмпирически обоснованную карту родительских «архетипов» в EdTech, что может стать основой для последующих исследований в области поведенческой экономики образования.

### *3. Коммуникационная карта пути клиента (CJM) на основе PESO*

Карта пути, где этапы осведомленности, интереса, вовлечения, пробной покупки и удержания связаны с набором каналов (реклама, PR, UGC, собственные площадки) и форматами контента, формирует: инструмент стратегического планирования; основу для построения аналитики (какие точки пути дают максимальный вклад в конверсию); рамку для тестирования гипотез и А/В-экспериментов в коммуникациях. Такая логика идеально сочетается с современными представлениями о customer lifetime value (CLV) как базовой метрике стратегического маркетинга. В образовательном контексте она трансформируется в концепцию Student Lifetime Value (SLV) – динамической оценки ценности обучающегося на всем протяжении его взаимодействия с образовательной организацией, от первого детского курса до программ для взрослых и возможного участия в сообществе выпускников. Хотя диссертация напрямую не использует термин SLV, но предложенная архитектура CJM и интеграция SOSTAC–STP–PESO создают идеальную основу для перехода от «разовой продажи курса» к управлению жизненным циклом обучающегося. В условиях реализации Концепции развития дополнительного образования до 2030 года, где подчеркивается идея непрерывного образования и индивидуальных траекторий, это направление видится крайне перспективным.

Содержание диссертации соответствует паспорту специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг), в части пунктов 10.2, 10.3, 10.4, 10.5, 10.6, 10.14, 10.15.

Достоверность полученных в диссертационной работе положений, выводов и рекомендаций подтверждается их положительной оценкой на шести научно-практических конференциях разного уровня. И изложены в четырех публикациях в изданиях, рекомендованных для защиты в диссертационном совете МГУ имени М.В. Ломоносова по специальности и отрасли наук.

Таким образом, диссертация является завершенным научным исследованием, которое характеризуется актуальностью сформулированных цели и задач, новизной их решения, достоверностью и обоснованностью научных положений, выводов и рекомендаций.

### **Дискуссионные вопросы и замечания**

Несмотря на безусловные достоинства работы, считаем важным отметить несколько дискуссионных моментов.

1. Выборка глубинных интервью и анкетирования для столь сложной и разнородной аудитории (родители детей в разных возрастах, из разных регионов, с разным социальным и цифровым капиталом) представляется ограниченной и несколько смещенной (преобладание женщин, жителей крупных городов). Это не отменяет ценности полученных результатов, но требует аккуратности при экстраполяции на весь рынок.

2. Онлайн-школа шахмат – интересный и логичный кейс, однако специфика предмета (интеллектуальный вид спорта с сильным элементом престижа и «статусной» составляющей) может влиять на воспринимаемость бренда и коммуникаций иначе, чем, например, онлайн-курсы по рисованию или программированию. В дальнейшем автору было бы полезно показать, как предложенная методика трансформируется под другие сегменты рынка.

3. Подробная карта пути потребителя выстроена преимущественно для сегмента «Молодые цифровые сторонники». Для «Рациональных академиков» и «Гибридных рационалистов» СJM-логика обозначена скорее на уровне общих принципов. При том, что именно эти сегменты с высокой вероятностью задают основную долю выручки и стабильность спроса, развернутая проработка их путей могла бы существенно усилить практическую ценность методики.

4. В теоретической части автор подчеркивает необходимость персонализированных стратегий маркетинговых коммуникаций для выделенных сегментов. Однако в практических рекомендациях речь часто

идет о едином пуле инструментов с вариациями контента и акцентов. Методологически это можно объяснить ограничениями бюджетов и организационными ресурсами EdTech-компаний, но в научном плане было бы полезно четко развести: где мы говорим о наборе общих инструментов, а где о принципиально различающейся коммуникационной архитектуре.

5. Показательно, что используемые автором модели и логика CJM фактически подводят к необходимости считать и оптимизировать длинный жизненный цикл обучающегося, однако в тексте диссертации концепция CLV/SLV не артикулирована. Учитывая появление в мировой литературе работ, напрямую применяющих идею Student Lifetime Value к стратегиям вузов и школ, развитие этих идей на базе предложенной автором модели может стать следующим шагом его научной траектории.

Перечисленные замечания носят характер предложений по углублению уже сделанного. Они не снижают научной ценности диссертации, верности полученных результатов и сделанных выводов.

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

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 (экономика инноваций), а также критериям, определенным пп. 2.1-2.5 Положения о присуждении ученых степеней в Московском государственном университете имени М.В.Ломоносова, а также оформлена согласно требованиям 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:

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

Тхориков Борис Александрович

2025 г.

Контактные данные:

тел.: 8 (495) 811-01-01 (доб. 1043), e-mail: [tkhorikov-ba@rguk.ru](mailto:tkhorikov-ba@rguk.ru)

Специальность, по которой официальным оппонентом защищена диссертация:  
08.00.05 - экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Адрес места работы:

119071, г. Москва, ул. Малая Калужская, д. 1, каб. 1335

ФГБОУ ВО «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина  
(Технология. Дизайн. Искусство)», кафедра сервисных технологий и бизнес-  
процессов

Т

е

л

е

т

Подпись руки Б.А. Тхорикова заверяю

і

l

Проректор по науке

Ю.М. Боровин

n

f

o

r

g

u

k

r

u