

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-4-90-102

Экономика виртуального образования: оценка уровня конкуренции и стратегии выхода на рынок

Н. П. Машегов^{1*}, П. Н. Машегов¹, А. А. Горшкова¹, Н. А. Озерова¹, А. Г. Зайцев^{1,2}

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

² Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, Москва, Россия

*NMashegov@synergy.ru

Аннотация. Процессы цифровизации, внешние вызовы и растущие запросы на формирование новых компетенций привели к тому, что в настоящее время такая традиционная сфера, как образование, претерпевает серьезную трансформацию как в плане используемых методов обучения, так и конкурентных стратегий, реализуемых субъектами образовательного процесса. Одним из наиболее динамично развивающихся секторов является виртуальное образование, выросшее за последние пятнадцать лет от простых информационных сайтов до полноценных виртуальных образовательных систем, способных предложить кастомизированные образовательные продукты широкому кругу пользователей. Несмотря на относительную молодость сектора виртуального образования и дискуссионность идентификации его границ, уже накоплен достаточный статистический и фактографический материал, который позволяет оценить уровень конкуренции и барьеры выхода на данный рынок. Идентификация типовых конкурентных стратегий входа позволит как проследить основные тенденции развития данного рынка, так и оценить их перспективность с точки зрения возможности применения новыми игроками. Цель работы – оценить уровень конкуренции на рынке виртуального образования и выявить характерные стратегии выхода на данный рынок; на основе данных рейтинга EdTech и «Списка сделок в сфере виртуального образования за 2014–2016 гг.» дать оценку конкуренции и выявить основные дескриптивные стратегии. Уровень конкуренции оценивался на основе расчета Индекса Херфиндаля – Хиршмана и расчета степени концентрации рынка. Для оценки барьера входа и выживаемости стартапов проведен анализ объемов инвестирования по сохранившимся на текущий момент проектам. При группировке и описании стратегий входа использовались монографический и историографический методы, а также анализ объема инвестиций и секторальной принадлежности компаний. По итогам исследования сделан вывод о высоком уровне конкуренции на данном рынке и среднем уровне его концентрации. Идентифицирован ряд характерных стратегий выхода на рынок, даны количественные оценки объема инвестиций их реализации.

Ключевые слова: стратегии выхода на рынок, конкуренция, виртуальное образование

Для цитирования: Машегов Н. П., Машегов П. Н., Горшкова А. А., Озерова Н. А., Зайцев А. Г.

Экономика виртуального образования: оценка уровня конкуренции и стратегии выхода на рынок // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. №4. С. 90–102. DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-4-90-102

Economics of Virtual Education: Assessment of the Level of Competition and Market Entry Strategy

N. Mashegov^{1*}, P. Mashegov¹, A. Gorshkova¹, N. Ozerova¹, A. Zaitsev^{1,2}

¹ Synergy University, Moscow, Russia

² Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

*NMashegov@synergy.ru

Abstract. Digitalization processes, external challenges and growing demands for the formation of new competencies have led to the fact that currently such a traditional sphere as education is undergoing a serious transformation both in terms of the teaching methods used and competitive strategies implemented by the subjects of the educational process. One of the most dynamically developing sectors is virtual education, It has grown over the past fifteen years from simple information sites to full-fledged virtual educational systems capable of offering customized educational products to a wide range of users. Despite the relative youth of the virtual education sector and the controversial identification of its borders, sufficient statistical and factual material has already been accumulated, which allows us to assess the level of competition and barriers to entry into this market. Identification of typical competitive entry strategies will allow both to trace the main trends in the development of this market and to assess their prospects in terms of the possibility of application by new players. The purpose of the work is to assess the level of competition in the virtual education market and identify characteristic strategies for entering this market. Based on the data of the EdTech rating and the “List of transactions in the field of virtual education for 2014–2016”, to assess competition and identify the main descriptive strategies. The level of competition was assessed based on the calculation of the Herfindahl – Hirschman Index and the calculation of the degree of market concentration. To assess the barrier of entry and the survival of startups, an analysis of the investment volumes for the projects that have survived at the moment was carried out. When grouping and describing entry strategies, monographic and historiographical methods were used, as well as an analysis of the volume of investments and the sectoral affiliation of companies. According to the results of the study, a conclusion was made about the high level of competition in this market and the average level of its concentration. A number of characteristic strategies for entering the market are identified, quantitative estimates of the volume of investments in their implementation are given.

Keywords: market entry strategies, competition, virtual education

For citation: Mashegov N., Mashegov P., Gorshkova A., Ozerova N., Zaitsev A. Economics of Virtual Education: Assessment of the Level of Competition and Market Entry Strategy. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.4, pp.90-102 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-4-90-102

Введение

Современные информационные технологии во многом преобразовали все сферы нашей жизни в целом и обучение в частности. Уже невозможно представить себе образовательную деятельность без использования в той или иной мере средств ИКТ. Организация единого вирту-

ального пространства, позволяющего обучающимся и преподавателям различных уровней и сфер образования взаимодействовать между собой, – крайне перспективное в современной действительности направление развития таких технологий.

В зависимости от специфики научных трудов к понятию виртуального образования сложились разные подходы. Для начала

рассмотрим наиболее объективные и часто встречающиеся из них.

Самое распространенное в русскоязычной литературе определение привел А. В. Хуторский. Автор считает, что виртуальное образование является и процессом, и результатом педагогического взаимодействия субъектов. Именно взаимодействие, по мнению автора, создает виртуальную образовательную среду, специфику которой определяют объекты и субъекты образовательного процесса. Целью виртуального образования, по мнению А. В. Хуторского, является не столько изучение реальности, сколько освобождение от нее. Как итог, создание нового образовательного результата как творческого продукта. Смыслом виртуального образования для конкретного человека, в свою очередь, будет являться расширение его внутреннего мира до внешнего [12].

А. А. Андреев, В. П. Тихомиров, Л. Г. Титарев определяют, что виртуальное образование является процессом и результатом коммуникативного взаимодействия субъектов и объектов образования в виртуальной образовательной среде. Специфику содержания среды, в свою очередь, определяют конкретные субъекты и объекты при организации процесса взаимодействия. При этом под виртуальной образовательной средой авторы понимают «...единое информационно-образовательное пространство, построенное с помощью интеграции традиционных информационных носителей и компьютерных технологий, включающее в себя распределенные базы данных, виртуальные библиотеки, оптимизированный учебно-методический комплекс, адаптированный и расширенный аппарат дидактики, в котором (пространстве) действуют принципы педагогической системы новой образовательной среды» [4].

Анализ понятийного аппарата, использующегося в работах по данной тематике, показывает, что в большинстве случаев, применяя термин «виртуальное образование», понимают «дистанционное образование».

Такой подход, однако, не позволяет конкретизировать само понятие, а лишь дает возможность в некоторых конкретных случаях прояснить неоднозначность виртуального образования, используя уже имеющееся конкретное определение с точки зрения педагогических технологий [3].

Каждый из данных подходов позволяет нам взглянуть с разных сторон на термин «виртуальное образование». Однако ни один из них не позволяет четко определить область исследования с точки зрения анализа конкретных экономических показателей.

Использование термина «виртуальное образование» продиктовано следующими соображениями. Виртуальное образование и виртуальное обучение различаются, так же как образование и обучение, основанное на классических технологиях. (Образование – система воспитания и обучения личности, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, функций, опыта деятельности и компетенций. Обучение – деятельность по изменению и адаптации поведения субъекта обучения с целями выживания, развития, совершенствования.) Иными словами, образование – это система, а обучение – это процесс. Обычно рынки идентифицируются относительно продуктов/услуг и воспроизводящих их систем. Существуют рынки промышленных товаров и лизинга, но не существует рынка производства промышленной продукции или рынка процесса оказания финансовых услуг. В статье рассматривается сегмент рынка образовательных услуг, использующий специфические технологии (виртуализацию). Виртуальное образование и виртуальное обучение – это не разные типы услуг. Виртуальное обучение – это технология, которая используется в виртуальном образовании.

Для того чтобы иметь возможность четко определиться с предметом исследования, на основе изученных данных предлагаем ввести следующее определение виртуального образования. Виртуальное образова-

ние – это процесс и результат взаимодействия субъектов и объектов образования, основанный на принципах дистанционного образования с применением информационно-коммуникационных технологий, обеспечивающих взаимодействие внутри единой виртуальной образовательной среды.

Таким образом, областью исследований будет являться деятельность организаций, оказывающих услуги на базе собственных платформ, организующих единую образовательную среду, при этом не сопряженную с очным взаимодействием в своей основе. Иными словами, наличие LMS-системы для данного исследования является фактором границы рынка. При этом понятия «виртуальное образование» и «онлайн-образование» можно отождествить в случаях, когда компания организует свою деятельность на основе собственной виртуальной образовательной среды. Стоит отметить, что данные термины тесно связаны с понятием «диджитализация образования» [2]. Исходя из сформулированных принципов, рассмотрим основные компании на территории России, реализующие подход к обучению с применением онлайн-технологий.

Исследование рынка виртуального образования

Согласно информации агентства Smart Ranking, по итогам 2022 года рынок онлайн-образования в России прибавил 17%. Суммарная выручка за 2022 год топ-100 компаний рейтинга EdTech, таким образом, составила 87 млрд руб. На рисунке 1 представлена выручка основных компаний в соотношении за 2021 и 2022 год.

Лидером по итогам оценки является Skillbox Holding (Geekbrains и SkillFactory): годовой объем выручки данной компании составил 10,6 млрд рублей. Второе место заняла объединенная группа Skyeng (+Skysmart, Skypro) с годовым объемом выручки в 9,7 млрд рублей. «Яндекс.Практикум» замыкает тройку лидеров, однако с су-

щественным отставанием от лидеров и выручкой в 5,5 млрд рублей. Однако «Яндекс.Практикум», по сравнению со своими основными конкурентами за лидерство в сфере онлайн-образования, продемонстрировал огромные темпы роста в процентном соотношении: выручка за 2022 год на 83% выше по сравнению с 2021 годом (3,04 млрд). Если подобные темпы сохранятся и в будущих периодах, картина лидерства может значительно измениться. Суммарная выручка за год оставшихся представителей рейтинга ниже 3,5 млрд рублей, что, конечно, значительно ниже, чем у основных лидеров, но если рассматривать пропорциональное соотношение, то можно точно сказать, что рынок не монополизирован и дает простор для развития и менее известных игроков. Например, компания Novakid – данный проект стартовал осенью 2017 года, а в 2022 году продемонстрировал рекордный рост. В 2022 году его выручка составила 3,17 млрд по сравнению с 1,5 млрд в 2021 году [1].

На рисунке 2 изображены данные относительно доли участия в общей совокупности выручки 10 наиболее значимых компаний.

Десятка наиболее прибыльных компаний занимает более половины всего рынка образовательных услуг. Однако ярко выраженных монополистов в данном сегменте не наблюдается. Для новых компаний и желающих выйти на рынок данные обстоятельства являются крайне благоприятными [10, 11].

Приведенные компании оказывают различные образовательные услуги, направленные на получение различных навыков и знаний, а также различных уровней подготовки. Дополнительное профессиональное образование и сосредоточенные на данной сфере деятельности компании занимают верхние строчки, однако не стоит забывать и о других сферах.

Таким образом, в сфере высшего онлайн-образования, согласно рейтингу, лидирует корпорация «Синергия» с годовой выручкой в 1,9857 млрд и ростом в 13% по сравнению с предыдущим годом [6].

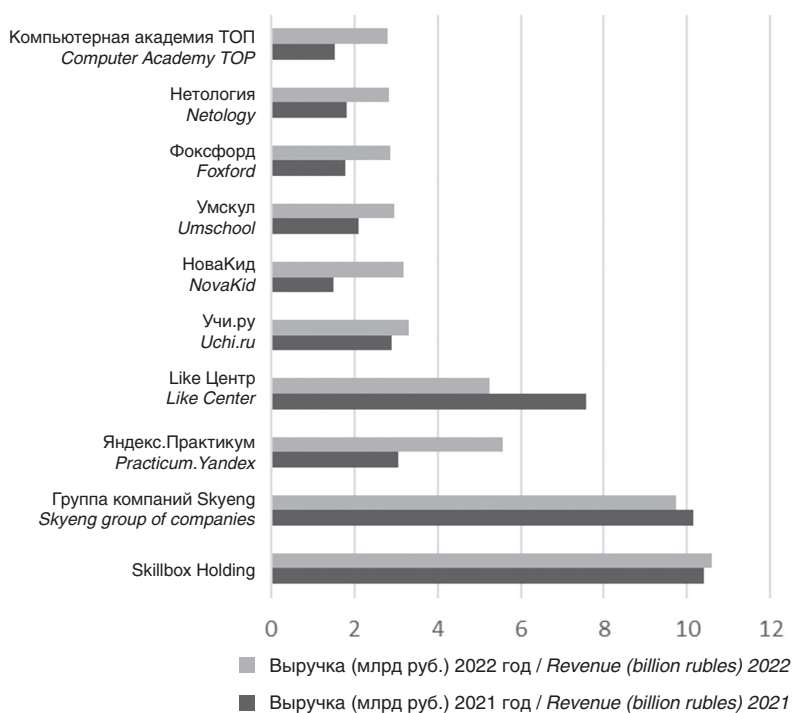


Рис. 1. Доходы образовательных компаний за 2021–2022 годы

Fig. 1. Income of educational companies for 2021–2022

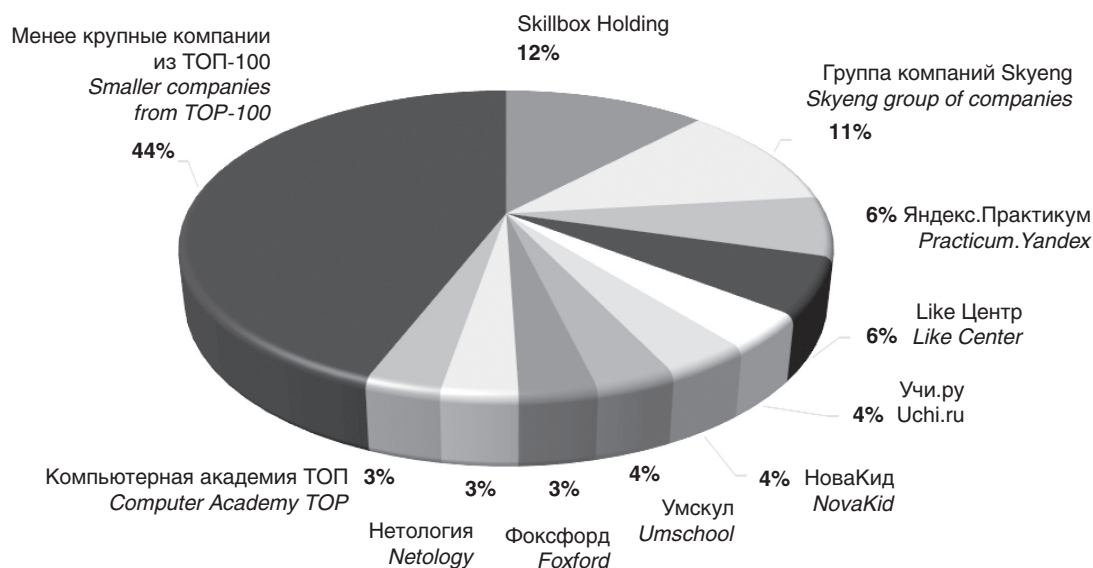


Рис. 2. Доходы образовательных компаний за 2022 год в процентном соотношении

Fig. 2. Revenues of educational companies for 2022 as a percentage

Необходимо понимать, что основные представители рынка, приводимые в данной статье, действительно имеют собственную виртуальную образовательную среду и реализуют обучение, основанное на принципах дистанционного образования. Однако не все контрагенты, реализующие деятельность в сфере онлайн-образования, будут являться поставщиками услуг в сфере виртуального образования, так как онлайн-услуги не всегда будут интегрированы в единую среду либо дистанционное образование будет лишь побочным инструментом в конкретном случае. В соответствии с этим, говоря о генеральной совокупности, необходим подробный анализ компаний, являющихся поставщиками образовательных услуг в режиме онлайн, что будет являться одним из аспектов будущих исследований.

Проведя анализ текущих данных о рынке образовательных услуг в сфере виртуального образования, можно сформулировать следующие выводы. Рынок виртуального образования в России является перспективным и быстроразвивающимся. На данный момент имеющиеся на рынке организационно-технические решения не позволяют конкретным контрагентам монополизировать рынок. Несмотря на крупные экономические потрясения, происходившие в 2022 году, связанные с частичной мобилизацией и началом специальной военной операции, рынок виртуального образования в России остался инвестиционно-привлекательным и демонстрирует положительную динамику развития.

Уровень конкуренции на рынке (степень его монополизации) характеризуется тремя основными показателями: Индексом Лернера, Индексом Херфиндала – Хиршмана (*HHI*) и показателем степени концентрации рынка (*CRn*).

Рассчитать Индекс Лернера не представляется возможным, так как для расчета величины обратной эластичности спроса на продукцию, во-первых, в открытых источниках отсутствуют соответствующая информа-

ция, а во-вторых, такая информация в принципе не может быть получена из-за того, что образовательные услуги не являются стандартизированным товаром (все единицы данного товара/услуги не идентичны у разных продавцов и лишь частично способны заменить друг друга).

Индекс Херфиндала – Хиршмана (сумма квадратов долей рынка по объему продаж) и показатель «Степень концентрации рынка» (сумма долей рынка для *N* крупнейших) были рассчитаны согласно данным, приведенным в рейтинге «Крупнейшие EdTech-компании России» [7].

Значения Индекса Херфиндала – Хиршмана для EdTech в целом и сектора онлайн-школ, то есть тех проектов, которые, согласно терминологии исследования, соответствуют виртуальному образованию (имеется LMS-система), представлены в таблице 1.

Таблица 1. Индекс Херфиндала – Хиршмана

Table 1. Herfindahl – Hirschman Index

Сектор рынка / Market sector	2021	2022
EdTech в целом (интернет-образование) <i>EdTech, in general (online education)</i>	604,4	482,0
Онлайн-школа (виртуальное образование) <i>Online school (virtual education)</i>	814,6	634,1

Полученные результаты показывают, что рынок виртуального образования характеризуется более высокой концентрацией, чем рынок интернет-образования в целом, однако в любом случае это низкоконцентрированный рынок с высоким уровнем конкуренции ($HHI < 1000$), более того, сопоставление данных за 2021 и 2022 год свидетельствует о возрастании конкуренции и снижении концентрации рынка.

Степень концентрации рынка для EdTech в целом и виртуального образования в частности проиллюстрирована на рисунках 3 и 4.

Результаты анализа конкуренции согласно оценке степени концентрации рынка несколько отличаются от результатов,

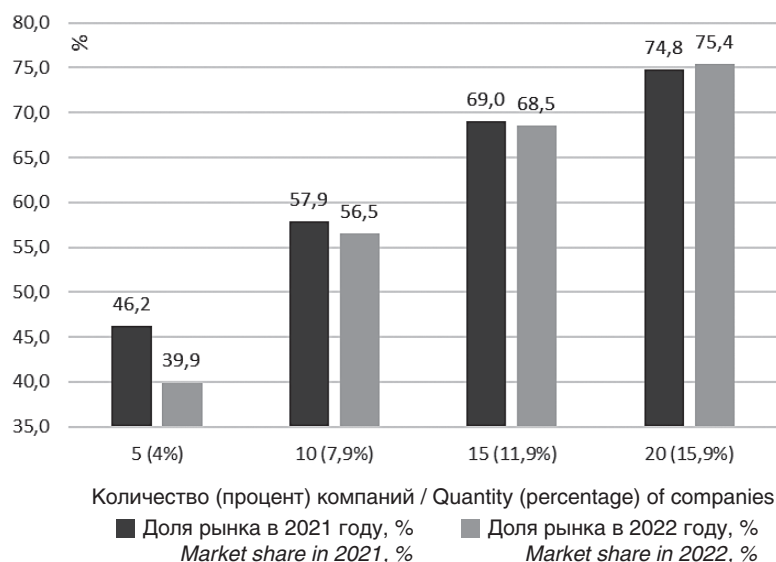


Рис. 3. Степень концентрации рынка для EdTech в целом
Fig. 3. The degree of market concentration for EdTech in general

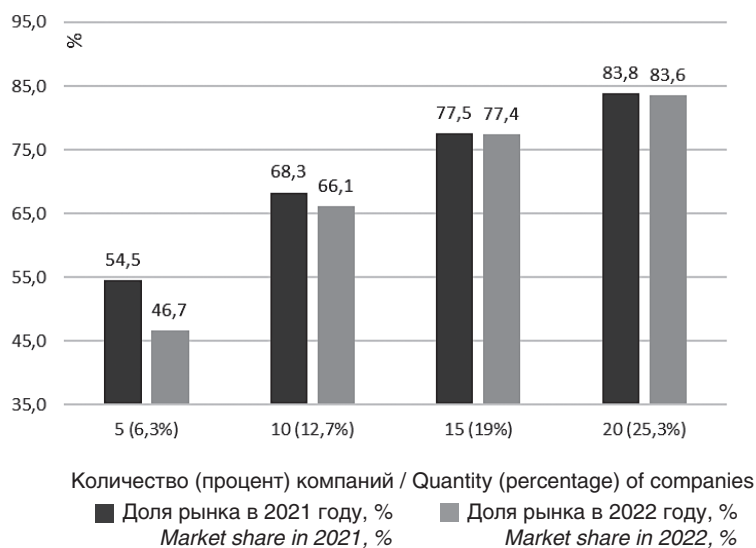


Рис. 4. Степень концентрации рынка виртуального образования
Fig. 4. The degree of concentration of the virtual education market

полученных при расчете Индекса Херфиндаля – Хиршмана. Если на уровне пяти крупнейших компаний (CR_5) это умеренно концентрированные рынки ($45\% < CR < 70\%$), то начиная с CR_{15} это, скорее, высококонцентрированные рынки ($70\% < CR < 100\%$).

При этом сохраняются пропорции, характерные для Индекса Херфиндаля – Хиршмана по годам и между виртуальным образованием и рынком EdTech в целом.

Соотношение «доля рынка – рост – возраст» в децильных группах по объему выруч-

ки показано в таблице 2. Лишь компании шестого и седьмого децилей относительно молоды и растут быстро. В остальном компании, занимающие различные доли рынка, имеют сходный возраст и темпы роста выручки, что позволяет предположить отсутствие возможности использования своего доминирующего положения на рынке. Длительность пребывания на рынке также не является определяющей для доминирования. Эти выводы подтверждают и данные таблицы 3, где представлена группировка компаний виртуального образования по срокам присутствия на рынке. Существенные различия фиксируются только для компаний возрастом 5 лет и менее. Они наиболее многочисленны (45,6% компаний), но при этом занимают всего 17% рынка, а их выручка в 3 раза меньше, чем средняя у компаний других возрастов.

На основе имеющихся данных затруднительно судить о преобладающем типе концентрации. Очевидно, что присутствует и вертикальная концентрация (объединение в рамках одного поставщика образовательных услуг программ для разного уровня образования: школьное – высшее – дополнительное), и горизонтальная концентрация, связанная с поглощением малых компаний (например, объединение в Skillbox Holding проектов Skillbox, Geekbrains, Skillfactory, Mentorama, Lerna).

К сожалению, в открытых источниках отсутствуют сведения о текущей инвестиционной ситуации на рынке виртуального образования, поэтому анализ был проведен на основании «Списка сделок за 2014–2016 гг.», представленного в исследовании за 2021 год [5].

Таблица 2. Соотношение «доля рынка – рост – возраст»

Table 2. Ratio "market share – growth – age"

Дециль по выручке в 2021 году <i>Decile by revenue in 2021</i>	Доля рынка, % <i>Market share, %</i>	Средний рост выручки в 2021–2022 годах, % <i>Average revenue growth in 2021–2022, %</i>	Средний возраст компаний, лет <i>Average age of companies, years</i>
Первый	66,11	42,18	7,00
Второй	17,45	54,82	13,60
Третий	6,67	27,61	7,80
Четвертый	3,86	56,17	10,80
Пятый	2,85	61,84	8,00
Шестой	1,92	132,16	5,30
Седьмой	0,92	153,55	4,33

Таблица 3. Группировка компаний виртуального образования по срокам присутствия на рынке

Table 3. Grouping of virtual education companies by terms of market presence

Возраст компании <i>Company age</i>	Количество компаний, ед. <i>Number of companies, units</i>	Доля рынка, % <i>Market share, %</i>	Среднегодовая выручка, млн руб. <i>Average annual revenue, million rub.</i>	Доля компаний (по количеству), % <i>Share of companies (in count), %</i>
Более 20 лет	5	8,2	1231,6	6,3
От 11 до 20 лет	12	26,4	1657,3	15,2
От 6 до 10 лет	26	48,5	1403,7	32,9
5 лет и менее	36	17,0	354,7	45,6

Всего в Списке представлены сведения о 79 инвестиционных траншах, осуществленных в 2014–2016 годах на рынке онлайн-образования. Под категорию «виртуальное образование» подпадает 35 позиций, которые в данном случае обозначены как «Дополнительное образование» и «Самостоятельное обучение для взрослых». Из них 27 являются уникальными проектами, так как в ряде случаев инвестирование осуществлялась по частям в разное время в течение рассматриваемого периода. На текущий момент сохранилось 13 бизнесов.

Идентификация состояния бизнеса проводилась путем фиксации состояния сайта по его названию (адресу), заявленному в стартапе. Такой подход обусловлен тем, что для виртуального образования имя сайта является и торговой маркой, и способом коммуникации с клиентами. В продвижение имени сайта вкладываются средства, и, как правило, если проект осуществляет ребрендинг, то в течение продолжительного периода времени поддерживается редирект (автоматическое перенаправление) со старого ресурса на новый. Отсутствие доменного имени в сети, таким образом, однозначно указывает на то, что проект закрыт.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что выживаемость проектов в течение 6–8 лет составила почти половину (48,1%), что является хорошим показателем для стартапов. Поскольку объем инвестиций указан в долларах США, а в течение 2014–2016 годов его курс к рублю значительно колебался (35–70 USD/RUB), то для оценки объемов инвестирования было принято среднее значение – 50 долларов за рубль. В общей сложности было инвестировано 878,5 млн руб. с учетом того, что по пяти проектам объем инвестирования не объявлялся. Объем инвестирования по выжившим проектам составил 670,6 млн руб. (76,3% от общего объема инвестирования). Эти данные позволяют приблизительно оценить порог входа на рынок виртуального образования, то есть средний объем инве-

стиций, который позволяет стартапу относительно успешно существовать на рынке более 5 лет. Порог успешного входа на рынок составляет 51,6 млн руб., в то время как средний порог входа (средние инвестиции на один проект) ниже более чем в полтора раза и составляют 32,5 млн руб. Если сопоставить полученные цифры с приведенной ранее оценкой стоимости информационной системы как минимального порога входа на рынок (без LMS-системы предлагаемый сервис не рассматривается как виртуальное образование), то получается, что 9/10 инвестиций составляют вложение в контент, рекламу и первичные операционные издержки. Это еще раз наглядно доказывает, что основные издержки в виртуальном образовании связаны не с техническими решениями (информационная система), а с содержанием обучения (контент) и имиджем организации (реклама).

Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод, что на рынке коммерческого виртуального образования существуют три основные дескриптивные стратегии входа: материковая, островная и платформенная, а также группа неформализованных стратегий, обозначенных как стратегии уникальности.

Материковая стратегия

Характерна для «старых» компаний. Они функционировали на образовательном рынке задолго до бурного развития виртуального сектора. В данном случае у потребителя уже существует определенный образ поставщика офлайн-образовательных услуг. Репутация таких компаний сформирована до выхода на виртуальные рынки, что позволяет существенно сэкономить на рекламных вложениях, сосредоточившись на поддержке позитивных репутационных моментов и купировании случаев негатива. Основные затраты при выходе на рынок будут связаны с перестройкой бизнес-процессов с учетом появления «онлайн-контура» оказания образовательных услуг и созданием полноценной

информационной системы управления обучением (LMS-системы). Образовательный контент (образовательные программы и соответствующие учебно-методические комплексы) у этих компаний уже разработаны, а профессорско-преподавательский состав, как правило, обладает необходимыми компетенциями для адаптации имеющихся учебных материалов к онлайн-формату. Примером реализации такой стратегии может служить Университет «Синергия», существующий с 1995 года, который в 2006 году сформировал электронную образовательную платформу (Факультет электронного обучения) [13] и в 2022 году занимал 14-е место по выручке в рейтинге «Крупнейшие EdTech-компании России». Несмотря на то что проведенный обзор не охватывает государственные образовательные учреждения, можно предположить, что для них будет характерна именно эта стратегия. В чистом виде («с нуля») данная стратегия воспроизведена быть не может, так как в настоящее время практически все игроки образовательного рынка уже приступили к формированию своего аналога в виртуальном пространстве. Проекты различаются уровнем успешности и глубиной проработки, однако найти вуз, который бы не использовал интернет-площадку, в настоящее время невозможно.

Островная стратегия

Характерна для компаний, которые сосредоточились на относительно узкой образовательной нише, часто предоставляя в ней некие уникальные услуги, отсутствующие у других компаний. Данная стратегия характерна для многочисленных стартапов, возникших в период бурного развития рынка виртуального образования, например сервисы обучения иностранным языкам или программированию. В этом случае затрата при выходе на рынок виртуального образования относительно невелики – это информационная система управления обучением различного уровня оригинальности (от дешевой типовой до дорогой индивиду-

альной) и затраты на образовательный контент. По оценкам экспертов, данная сумма составляет от 3 до 5 млн рублей. Дополнительные затраты, связанные с рекламой образовательного ресурса, сильно зависят от выбранной маркетинговой стратегии, уровня ее агрессивности и затруднительны для количественной оценки [9]. Примерами таких компаний могут служить сайты, специализирующиеся на изучении иностранных языков, такие как understand.ru, linguatrip.com, lingualeo.com, easyten.ru и puzzle-english.com – стартап 2014 года, занимающий 54-е место в рейтинге EdTech-компаний, а также gohighbrow.com и 4brain.ru – стартап 2016 года, образовательный контент которого ориентирован на саморазвитие, занимающий 115-е место в рейтинге. Островная стратегия формирует основное количество компаний, занимающихся виртуальным образованием. Это наиболее дешевая и широко тиражируемая стратегия. В рамках данной стратегии наблюдается наибольшая «смертность» (число ликвидированных компаний). В перспективе именно данная стратегия может быть использована на новых сегментах рынка или в процессе расширения использования новых технологических решений в образовательном процессе (например, технологии дополненной реальности).

Платформенная стратегия

Суть стратегии – формирование образовательной платформы, способной обеспечить обучение большого количества людей по широкому кругу разнообразных образовательных программ и выступающей в качестве интегратора для отдельных компаний, брендов и разработчиков контента. Примером реализации такой стратегии может служить стартап 2016 года [GeekBrains](http://GeekBrains.com), который к 2022 году объединил [Skillbox](http://Skillbox.com), [Skillfactory](http://Skillfactory.com), [Mentorama](http://Mentorama.com) и [Lerna](http://Lerna.com), заняв 1-е место в рейтинге EdTech-компаний. При этом следует учитывать, что если 2-е место занимает компания, отстающая от лидера на 20%, то

у компаний на 3–5-м месте выручка меньше в два и более раза. Собственником сервиса является Skillbox Holding Limited – зарегистрированная на Кипре компания, контрольный пакет которой (50,06%) принадлежит VK (ранее Mail.ru Group) [4]. Платформенная стратегия дорога. Она может быть реализована в двух сценариях: новый игрок с очень существенными вложениями в рекламу и уникальный контент или удачный стартап в виде разрастающегося локального игрока, вкладывающего избыточный денежный поток в поглощение конкурентов.

Стратегии уникальности

К данной группе отнесены компании, стратегии входа на рынок которых не соответствуют трем ранее рассмотренным группам. Их идентификация затруднительна в силу того, что реализующие их компании немногочисленны, а судить о наличии такой стратегии по формальным признакам (объем инвестиции, сегмент рынка и пр.) невозможно. Примером такой стратегии может служить ООО «ИНТУИТ.РУ» с брендом «Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ»». Компания существует с 2003 года и с 2010 года имеет лицензию на предоставление образовательных услуг [8]. В какой-то мере это соответствует матери-

ковой стратегии, но принципиальным отличием является то, что образовательный контент находится в свободном доступе, а монетизация реализуется в момент получения документа, подтверждающего квалификацию слушателя, если таковой ему понадобится. Компания отсутствует в каких-либо EdTech-рейтингах, тем не менее, согласно данным РБК [14], ее выручка в 2021 году составила более 22 млн руб., что позволяет ей претендовать на 110–120-е место в рейтинге «Крупнейшие EdTech-компании России». Более детальный анализ аналогичных компаний является перспективным с точки зрения поиска нетривиальных конкурентных стратегий.

Заключение

Таким образом, в работе предпринята попытка оценки уровня конкуренции на рынке виртуального образования и выявления характерных стратегий выхода на данный рынок. Сделан вывод о высоком уровне конкуренции на данном рынке и среднем уровне его концентрации. Идентифицирован ряд характерных стратегий выхода на рынок (материковая, островная и платформенная), даны количественные оценки объема инвестиций их реализации.

Список литературы

1. Edtech-рынок прибавил 17% по итогам 2022 года [Электронный ресурс] // Edtech. 02.02.2023. URL: <https://edtechs.ru/blog/post/edtech-rynok-pribavil-17-po-itogam-2022-goda> (дата обращения: 06.02.2023).
2. Гончарова Л. Г., Зубанова А. Е., Новиков С. В., Трубин А. Е. Диджитализация процессов модернизации системы высшего образования как фактор подготовки кадров для цифровой экономики // Информационные системы и технологии. 2021. № 1 (123). С. 34–42.
3. Грязнова Е. В., Треушников И. А., Гончарук А. Г., Треушников А. И. Виртуальное образование: специфика определения // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2020. Т. 9. № 4 (33). С. 250–252. DOI: 10.26140/anip-2020-0904-0056.
4. Игнатьев Д. Убыточный образовательный холдинг VK стал лидером EdTech-рынка [Электронный ресурс] // Ведомости. 04.03.2022. URL: <https://www.vedomosti.ru/media/articles/2022/03/03/912017-ubitochinii-holding-vk> (дата обращения: 06.02.2023).
5. Исследование российского рынка онлайн-образования и образовательных технологий [Электронный ресурс] // Russian EdTech Think Tank. URL: <https://edumarket.digital/#get> (дата обращения: 06.02.2023).
6. Кольева Н. С. Аналитический экскурс к определению понятия «Виртуальное образование» // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. 2015. № 1 (20). С. 92–95.
7. Рейтинг крупнейших компаний на рынке онлайн-образования [Электронный ресурс] // EdTech. URL: <https://edtechs.ru/> (дата обращения: 06.02.2023).

8. Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ» [Электронный ресурс] // ИНТУИТ. URL: <https://intuit.ru/content/svedeniya-ob-obrazovatelnoj-organizatsii> (дата обращения: 06.02.2023).
9. Семенова Е. М., Токмакова Е. Н., Дорофеев О. В., Трубин А. Е., Захаров А. В. Интернет-маркетинг как технология достижения конкурентоспособности современной компании в условиях цифровизации экономики // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 1 (91). С. 106–121. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-1-106-121.
10. Трубин А. Е., Зубанова А. Е., Сороквашина Ю. С., Мекшенева Ж. В., Алексахин А. Н. Тенденции развития регионального рынка образовательных услуг в кризисный период // Экономика образования. 2022. № 6 (133). С. 12–20.
11. Трубин А. Е., Мекшенева Ж. В., Рудакова О. В., Зубанова А. Е., Сороквашина Ю. С. Региональный рынок образовательных услуг: многофакторный анализ механизма функционирования // Экономика образования. 2022. № 3 (130). С. 42–51.
12. Хуторской А. В. Отечественные предпосылки философии виртуального образования [Электронный ресурс] // А.В. Хуторской. URL: https://khutorskoy.ru/books/1998/otech_predpos.htm (дата обращения: 11.01.2023).
13. Экскурс в дистанционное образование Университета «Синергия» [Электронный ресурс] // Университет «Синергия». URL: <https://synergyregions.ru/news/ekskurs-v-distancionnoe-obrazovanie-universiteta-synergy/> (дата обращения: 11.01.2023).
14. ООО «ИНТУИТ.РУ» [Электронный ресурс] // РБК Компании. URL: <https://companies.rbc.ru/id/1027710020150-ooo-intuitru/> (дата обращения: 11.01.2023).

Сведения об авторах

Машегов Николай Петрович, ORCID 0000-0003-3420-6659, преподаватель, кафедра информационного менеджмента и информационно-коммуникационных технологий им. В. В. Дика, Университет «Синергия», Москва, Россия, nmashegov@synergy.ru

Машегов Петр Николаевич, ORCID 0000-0002-6984-010X, докт. экон. наук, профессор кафедры информационного менеджмента и информационно-коммуникационных технологий им. В. В. Дика, Университет «Синергия», Москва, Россия, nmashegov@synergy.ru

Горшкова Анастасия Анатольевна, ORCID 0009-0007-4030-0103, старший преподаватель, кафедра информационного менеджмента и информационно-коммуникационных технологий им. В. В. Дика, Университет «Синергия», Москва, Россия, AAGorshkova@synergy.ru

Озерова Надежда Анатольевна, ORCID 0000-0003-3443-9073, старший преподаватель, кафедра информационного менеджмента и информационно-коммуникационных технологий им. В. В. Дика, Университет «Синергия», Москва, Россия, ozerova.nad@gmail.com

Зайцев Алексей Геннадьевич, ORCID 0000-0002-7578-3543, докт. экон. наук, доцент, профессор кафедры информационного менеджмента и информационно-коммуникационных технологий им. В. В. Дика, Университет «Синергия»; профессор кафедры экономики промышленности, Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, Москва, Россия, sbar@bk.ru

Статья поступила 16.05.2023, рассмотрена 29.05.2023, принята 15.06.2023

References

1. *Edtech-ryнок прибавил 17% по итогам 2022 года* [Edtech-market has added 17% by the end of 2022]. Edtech, 02.02.2023. Available at: <https://edtechs.ru/blog/post/edtech-rynok-pribavil-17-po-itogam-2022-goda> (accessed 06.02.2023).
2. Goncharova L. G., Zubanova A. E., Novikov S. V., Trubin A. E. Digitalization of higher education modernization processes as a factor of personnel training in the conditions of the digital economy. *Informatsionnye sistemy i tekhnologii*, 2021, no.1(123), pp.34-42 (in Russian).
3. Gryaznova E. V., Treushnikov I. A., Goncharuk A. G., Treushnikov A. I. Virtual education: The specific of definition. *Azimut nauchnykh issledovaniy: pedagogika i psikhologiya*=Azimuth of Scientific Research: Pedagogy and Psychology, 2020, vol.9, no.4(33), pp.250-250 (in Russian). DOI: 10.26140/anip-2020-0904-0056.

4. Ignatiev D. *Ubytochnyi obrazovatel'nyi kholding VK stal liderom EdTech-rynka* [Unprofitable educational holding VK has become the leader of the EdTech-market]. *Vedomosti*, 04.03.2022. Available at: <https://www.vedomosti.ru/media/articles/2022/03/03/912017-ubitochnii-holding-vk> (accessed 06.02.2023).
5. *Issledovanie rossiiskogo rynka onlain-obrazovaniya i obrazovatel'nykh tekhnologii* [The research of Russian market of online education and educational technology]. Russian EdTech Think Tank. Available at: <https://edumarket.digital/#get> (accessed 06.02.2023).
6. Koleva N. S. Analytical digression to definition of the concept "Virtual education". *Vektor nauki Tol'yatinskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Pedagogika, psikhologiya*=Science Vector of Togliatti State University. Series: Pedagogy, Psychology, 2015, no.1(20), pp.92-95 (in Russian).
7. *Reiting krupneishikh kompanii na rynke onlain-obrazovaniya* [Rating of the largest companies in the online education market]. Edtech. Available at: <https://edtechs.ru/> (accessed 06.02.2023).
8. *Natsional'nyi Otkrytyi Universitet «INTUIT»* [National Open University "INTUIT"]. *INTUIT*. Available at: <https://intuit.ru/content/svedeniya-ob-obrazovatelnoj-organizatsii> (accessed 06.02.2023).
9. Semenova E., Tokmakova E., Dorofeev O., Trubin A., Zakharov A. Internet marketing as a technology for achieving the competitiveness of a modern company in the conditions of digitalization of the economy. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.1(91), pp.106-121 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-1-106-121.
10. Trubin A. E., Zubanova A. E., Sorokvashina Yu. S., Meksheneva Zh. V., Aleksakhin A. N. Trends in the development of the regional market of educational services in the crisis period. *Ekonomika obrazovaniya*=Economics of Education, 2022, no.6(133), pp.12-20 (in Russian).
11. Trubin A. E., Meksheneva Zh. V., Rudakova O. V., Zubanova A. E., Sorokvashina Yu. S. Regional market of educational services: Multifactorial analysis of the functioning. *Ekonomika obrazovaniya*=Economics of Education, 2022, no.3(130), pp.42-51 (in Russian).
12. Khutorskoy A. V. *Otechestvennye predposylki filosofii virtual'nogo obrazovaniya* [Patriotic background of the philosophy of virtual education]. A.V. Khutorskoi. Available at: https://khutorskoy.ru/books/1998/otech_predpos.htm (accessed 11.01.2023).
13. *Ekskurs v distantsionnoe obrazovanie Universiteta «Sinergiya»* [Excursion to distance education of the Synergy University]. Synergy University. Available at: <https://synergyregions.ru/news/ekskurs-v-distantsionnoe-obrazovanie-universiteta-synergy/> (accessed 11.01.2023).
14. *OOO «INTUIT.RU»* [INTUIT.RU LLC]. *RBK Kompanii*. Available at: <https://companies.rbc.ru/id/1027710020150-ooo-intuitru/> (accessed 01.11.2023).

About the authors

Nikolay P. Mashegov, ORCID 0000-0003-3420-6659, Lecturer, Information Management and Information and Communication Technologies Department named after V. V. Dick, Synergy University, Moscow, Russia, nmashegov@synergy.ru

Petr N. Mashegov, ORCID 0000-0002-6984-010X, Dr. Sci. (Econ.), Professor of Information Management and Information and Communication Technologies Department named after V. V. Dick, Synergy University, Moscow, Russia, pmashegov@synergy.ru

Anastasia A. Gorshkova, ORCID 0009-0007-4030-0103, Senior Lecturer, Information Management and Information and Communication Technologies Department named after V. V. Dick, Synergy University, Moscow, Russia, AAGorshkova@synergy.ru

Nadezhda A. Ozerova, ORCID 0000-0003-3443-9073, Senior Lecturer, Information Management and Information and Communication Technologies Department named after V. V. Dick, Synergy University, Moscow, Russia, ozerovalnad@gmail.com

Alexey G. Zaitsev, ORCID 0000-0002-7578-3543, Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor of Information Management and Information and Communication Technologies Department named after V. V. Dick, Synergy University; Professor of Industrial Economics Department, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, cbap@bk.ru

Received 16.05.2023, reviewed 29.05.2023, accepted 15.06.2023