

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа: Школа инженерного предпринимательства  
 Направление подготовки: 27.04.05 Инноватика  
 Отделение:

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

<b>Тема работы</b>
Стартап онлайн-школы “Мама, я сдал ЕГЭ!”

УДК 005.411:373.576:004.738.5

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ91	Кузнецов А.А.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Недоспасова О.П.	Д.э.н.		

Со-руководитель (по разделу «Концепция стартап-проекта»)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Недоспасова О.П.	Д.э.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ООД	Сечин А.А.	К.т.н., доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Программист	Долматова А.В.			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Антонова И.С.	К.э.н.		

Томск – 2021

## Планируемые результаты освоения ООП

### 27.04.05 Инноватика

#### (Инженерное предпринимательство, Технологическое брокерство)

Код компетенции	Наименование компетенции
<b>Универсальные компетенции</b>	
УК(У)-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
УК(У)-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>	
ОПК(У)-1	Способен решать профессиональные задачи на основе истории и философии нововведений, математических методов и моделей для управления инновациями, компьютерных технологий в инновационной сфере
<b>Профессиональные компетенции</b>	
ПК(У)-1	Способен выбрать (разработать) технологию осуществления (коммерциализации) результатов научного исследования (разработки)
ПК(У)-2	Способен организовать работу творческого коллектива для достижения поставленной научной цели, находить и принимать управленческие решения, оценивать качество и результативность труда, затраты и результаты деятельности научно-производственного коллектива
ПК(У)-3	Способен произвести оценку экономического потенциала инновации, затрат на реализацию научно-исследовательского проекта
ПК(У)-4	Способен найти (выбрать) оптимальные решения при создании новой наукоемкой продукции с учетом требований качества, стоимости, сроков исполнения, конкурентоспособности и экологической безопасности

ПК(У)-5	Способен разработать план и программу организации инновационной деятельности научно-производственного подразделения, осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов и программ
ПК(У)-6	Способен применять теории и методы теоретической и прикладной инноватики, систем и стратегий управления, управления качеством инновационных проектов
ПК(У)-7	Способен выбрать (или разработать) технологию осуществления научного эксперимента (исследования), оценить затраты и организовать его осуществление
ПК(У)-8	Способен выполнить анализ результатов научного эксперимента с использованием соответствующих методов и инструментов обработки
ПК(У)-9	Способен представить (опубликовать) результат научного исследования на конференции или в печатном издании, в том числе на иностранном языке
ПК(У)-10	Способен критически анализировать современные проблемы инноватики, ставить задачи и разрабатывать программу исследования, выбирать соответствующие методы решения экспериментальных и теоретических задач, интерпретировать, представлять и применять полученные результаты
ПК(У)-11	Способен руководить практической, лабораторной и научно-исследовательской работой студентов, проводить учебные занятия в соответствующей области
ПК(У)-12	Способен применять, адаптировать, совершенствовать и разрабатывать инновационные образовательные технологии
<b>Дополнительно сформированные профессиональные компетенции университета в соответствии с анализом трудовых функций выбранных обобщенных трудовых функций профессиональных стандартов, мирового опыта и опыта организации</b>	
ДПК(У)-1	Проводить аудит и анализ производственных процессов с целью уменьшения производственных потерь и повышения качества выпускаемого продукта
ДПК(У)-2	Разрабатывать программы коммерциализации и маркетинга инновационных проектов на основе комплексного анализа рынка

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки 27.04.05 Инноватика / Инженерное предпринимательство

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Магистерской диссертации

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗНМ91	Кузнецов Алексей Андреевич

Тема работы:

**Стартап онлайн-школы «Мама, я сдал ЕГЭ!»**

Утверждена приказом директора (дата, №109-10/с от 19.04.2021  
номер)

Срок сдачи студентом выполненной  
работы: 11.06.2021

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

Исходные данные к работе	Объект исследования – онлайн-обучение в сфере подготовки к ЕГЭ. Данные преддипломной практики, статистические данные, источники литературы по теме онлайн-обучения.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Провести оценку влияния новой коронавирусной инфекции на сферу образования;

	<p>2. Провести анализ современного состояния и перспектив развития отрасли, определить объем и емкость рынка;</p> <p>3. Описать концепцию стартап-проекта, сформировать бизнес-модель;</p> <p>4. Провести сегментный анализ потребительского рынка онлайн-обучения ЕГЭ;</p> <p>5. Провести конкурентный анализ онлайн-школ подготовки к ЕГЭ;</p> <p>6. Разработать экономическое обоснование стартапа;</p> <p>9. Разработать маркетинговую стратегию продвижения онлайн-школы.</p>
<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Демонстрационный материал (презентация в MS PowerPoint);
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Сечин Андрей Александрович
Раздел, выполненный на английском языке	Новикова Вера Станиславовна
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
Влияние пандемии коронавируса (COVID-19) на сферу образования Анализ современного состояния и перспектив развития рынка онлайн-образования	

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Недоспасова О.П.	Д.э.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ91	Кузнецов А.А.		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 86 страниц, 26 рисунков, 11 таблиц, 17 использованных источников, 1 приложение.

Ключевые слова: стартап, онлайн-школа, ЕГЭ, ОГЭ, ГИА, выпускники.

Объектом исследования является стартап онлайн-школы «Мама, я сдал ЕГЭ!».

Цель работы – создание концептуальной основы стартапа.

В процессе исследования проводились: анализ современного состояния рынка онлайн-образования, анализ целевой аудитории и конкурентный анализ.

В результате исследования разработана бизнес-модель стартапа, проведено ее маркетинговое и экономическое обоснование.

Степень внедрения: сформирована концепция продвижения

Область применения: предпринимательство в сфере онлайн-образования

Экономическая эффективность/ значимость работы стартап выходит на чистую прибыль в первый месяц и приносит 1 584 тыс. руб. операционной прибыли в первый год работы.

В будущем планируется выведение стартапа на рынок.

## Оглавление

Введение.....	8
1 Анализ рынка онлайн-образования.....	12
1.1 Влияние пандемии коронавируса (COVID-19) на сферу образования.....	12
1.2 Анализ современного состояния и перспектив развития рынка онлайн-образования.....	15
1.3 Анализ современного состояния и перспектив развития рынка онлайн-подготовки к ЕГЭ в России.....	20
2 Концепция стартапа онлайн-школы «Мама, я сдал ЕГЭ!».....	27
2.1 Характеристика стартапа онлайн-школы.....	27
2.2 Целевой сегмент потребителей.....	33
2.3 Конкурентный анализ онлайн-школ подготовки к ЕГЭ.....	39
3 Стратегия продвижения стартапа.....	45
3.1 Маркетинговое обоснование стартапа.....	45
3.2 Экономическое обоснование стартапа.....	51
4 Социальная ответственность.....	59
Заключение.....	72
Список использованных источников.....	75
Приложение А The coronavirus (COVID-19) pandemic in the education sector.....	77

## Введение

До недавнего времени онлайн-технологии применялись преимущественно в высшем образовании. Начиная от прохождения отдельных дисциплин по интернету до полностью дистанционного обучения (например, University of Phoenix) и защиты диссертации онлайн. Множество курсов, в том числе и курсов профессиональной переподготовки традиционно были рассчитаны на взрослых людей (студентов). В школьном же образовании существовали ограничения для применения онлайн-формата, сдерживавшие его бурный рост. Сейчас, на фоне глобальных изменений, ускоренных пандемией COVID-19, ситуация меняется, в область дистанционного школьного образования пришло много профессиональных и активных участников, и перспективы роста в этой области несомненные.

Данная работа является актуальной ввиду того, что доля онлайн-образования на рынке растет с каждым годом на 15-20%. Онлайн-образование включает в себя множество различных направлений – от высшего образования до курсов рукоделия. Подготовка к ЕГЭ в режиме «онлайн» является одним из самых популярных способов подготовки к поступлению в высшие учебные заведения. Ввиду распространения коронавирусной инфекции и общей эпидемиологической ситуации в стране дистанционное обучение становится необходимостью. Во многих странах школьное образование было вынуждено перестроиться в онлайн-формат, что в свою очередь ускорило цифровизацию в сфере образования и позволило кратно увеличить выручку компаний, реализующих свои услуги в информационной среде.

Онлайн-школы подготовки к ЕГЭ повышают шансы поступить в высшие учебные заведения для абитуриентов практически из любой точки России. Очень часто желание найти профессионального репетитора сталкивается с ограниченностью выбора преподавателя в конкретном городе, а также его основной и дополнительной учебной нагрузкой. Время, потраченное на дорогу к репетитору, и проверка домашней работы во время,

отведенное на занятие, – все это становится причиной начать подготовку к экзаменам в онлайн-формате. Кроме того, такой способ является наименее затратным. Так стоимость одного занятия в онлайн-школе варьирует около 200 руб. по сравнению с репетитором от 500 руб. и выше.

Помимо очевидной выгоды, сам процесс обучения в онлайн-школе меняет подход к образованию в целом. Как правило, преподаватели онлайн-школ – это молодые харизматичные профессионалы, которые легко могут найти общий язык с подростками, преподнести материал в веселой увлекательной манере и сохранить мотивацию на протяжении всего периода подготовки к экзаменам.

Существует огромное множество способов подготовки к государственной итоговой аттестации. Потребность выпускников в дополнительной подготовке во время школы, а также университета приводит к созданию большого количества различных школ, предоставляющих такую возможность. Но, к сожалению, не всегда методики, применяемые там, являются эффективными и не ведут к получению высоких баллов на ЕГЭ.

Классические курсы подготовки к ЕГЭ офлайн, в целом, показывают себя довольно эффективными, но в эпоху интернета и смартфонов не являются достаточно удобными для молодых людей. Для многих жителей больших городов время является слишком ценным ресурсом, чтобы тратить его на дорогу на курсы, а маленькие города, как правило, предлагают ограниченное количество вариантов классического обучения, которые попросту могут не удовлетворять потенциального студента. Эти и не только причины привели к популярности подготовки к ЕГЭ онлайн.

В данной работе будет рассмотрено маркетинговое обоснование стартапа онлайн-школы подготовки к ЕГЭ, в которой будет использоваться сочетание наиболее эффективных методов и инструментов продвижения, которые будут выявлены путем анализа деятельности уже существующих онлайн-школ.

Цель данной работы – создать концептуальной основы стартапа онлайн-школы «Мама, я сдал ЕГЭ!».

Задачи:

1. Провести оценку влияния новой коронавирусной инфекции на сферу образования;
2. Провести анализ современного состояния и перспектив развития отрасли, определить объем и емкость рынка;
3. Описать концепцию стартап-проекта, сформировать бизнес-модель;
4. Провести сегментный анализ потребительского рынка онлайн-обучения ЕГЭ;
5. Провести конкурентный анализ онлайн-школ подготовки к ЕГЭ;
6. Разработать экономическое обоснование стартапа;
7. Разработать маркетинговую стратегию продвижения онлайн-школы.

Объектом исследования является стартап онлайн-школы «Мама, я сдал ЕГЭ!». Предметом исследования является экономическая устойчивость и маркетинговое продвижение стартапа.

В соответствии с намеченной целью и задачами исследования был использованы такие методы как:

1. Метод экспертных оценок при исследовании научной литературы и статистических данных по теме онлайн-образования, школьного обучения, рынка онлайн-подготовки к ЕГЭ, сегментов потребителей на рынке, конкурентных платформ и сервисов для подготовки к ЕГЭ, сравнение аналогов;
2. Синтез и метод аргументации при формулировании концепции продукта стартап- проекта;
3. Включенное наблюдение при анализе онлайн-школ конкурентов;
4. Сравнение при конкурентном анализе онлайн-школ, сервисов для подготовки к ЕГЭ онлайн.

5. Моделирование при проектировании стартапа и его экономической обоснованности, а также при проектировании маркетинговой стратегии;

Данная тема не является абсолютно новой, и это большой плюс для стартапа, так как опираясь на предшествующие идеи и уже существующие продукты, можно с уверенностью заявить, что данное направление более чем актуально и востребовано.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные бизнес-модель стартапа и маркетинговое и экономическое обоснование могут быть использованы для запуска стартапа онлайн-школы подготовки к ЕГЭ и позиционировании своего продукта, а также инвесторами при принятии инвестиционных решений.

## 1 Анализ рынка онлайн-образования

### 1.1 Влияние пандемии коронавируса (COVID-19) на сферу образования

В 2003 году в результате пневмонии верхних дыхательных путей, тяжелого острого респираторного синдрома (SARS), погибли сотни людей в Китае и Гонконге. Спустя почти два десятилетия более разрушительный новый коронавирус (COVID-19), возможно, происходящий из Ухани, распространился по всему Китаю, а также по всему миру. Вспышка коронавируса привела к гибели более одного миллиона человек, при этом к концу октября 2020 года было инфицировано по данным ВОЗ более 42 миллионов человек [1] (рис. 1).

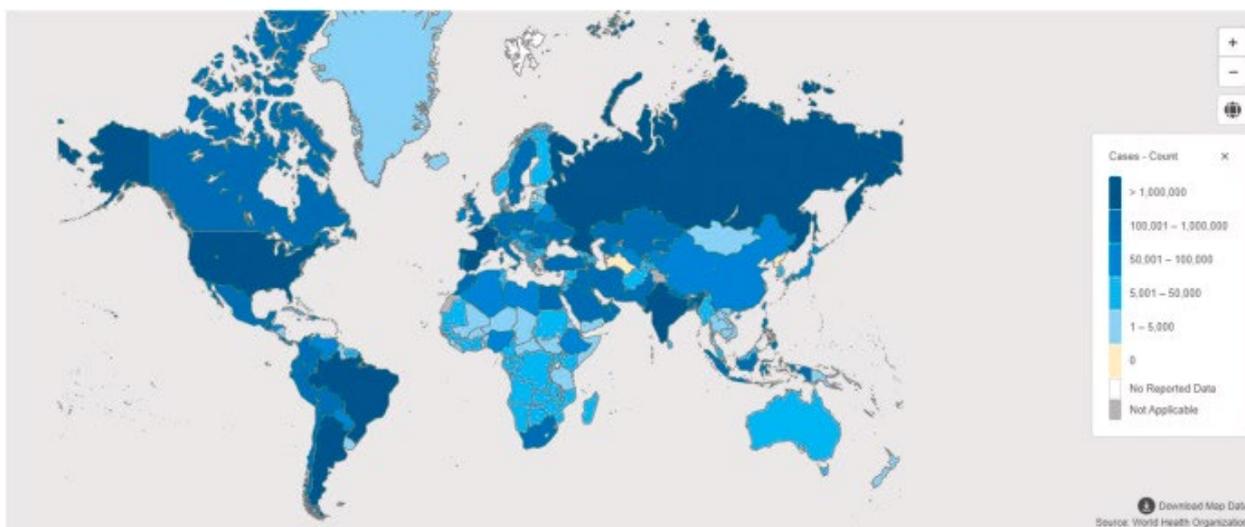


Рисунок 1 – Зарегистрированные подтвержденные случаи COVID-19 в разных странах по состоянию на конец 2020 года

Несмотря на тенденцию к снижению числа новых случаев заражения в Китае, вирус продолжает распространяться в других частях мира. Коронавирус наносит ущерб мировой экономике и влияет на социальную деятельность человека, особенно в сфере образования [1]

Многие страны разработали различные мероприятия для контроля ситуации, включая пограничный контроль и повышенные меры безопасности в секторе общественного здравоохранения. Эти меры не обходят стороной и

сектор образования: во многих странах школы были вынуждены закрыться [2]. В разгар вспышки пандемии многие страны отменили очные занятия еще на ранних стадиях распространения новой коронавирусной инфекции. Решение об отмене занятий в школах было принято в более чем 146 странах мира, в то же время количество учащихся составляло 67,7% всего населения планеты.

Глобальное введение ограничений и запретов на поездки из-за коронавируса также затронуло большое количество учащихся в сфере дополнительного образования. Согласно статистическим данным Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО) число учащихся, пострадавших от COVID-19, составило почти 1500 миллионов. В середине апреля 2020 года закрытие школ затронуло более 190 стран [2]. Этот показатель снижался с апреля 2020 года. Однако к июню 2020 года учащиеся из более чем 100 стран по-прежнему не могли посещать школу, что затронуло более 900 миллионов учащихся. В начале 2021 года 250 миллионов учащихся пострадали от закрытия школ или университетов.

На рисунке 2 показано влияние COVID-19 на закрытие школ для учащихся всех уровней образования. Данные меры безопасности также влияют на учебу учеников младших классов. Закрытие границ нанесло значительный ущерб сектору высшего образования, поскольку в большинстве секторов высшего образования обучается много иностранных студентов и студентов по обмену. Данным студентам не разрешили въехать или они должны были находиться в карантине в течение 14 дней перед въездом в другие страны для обучения [2].

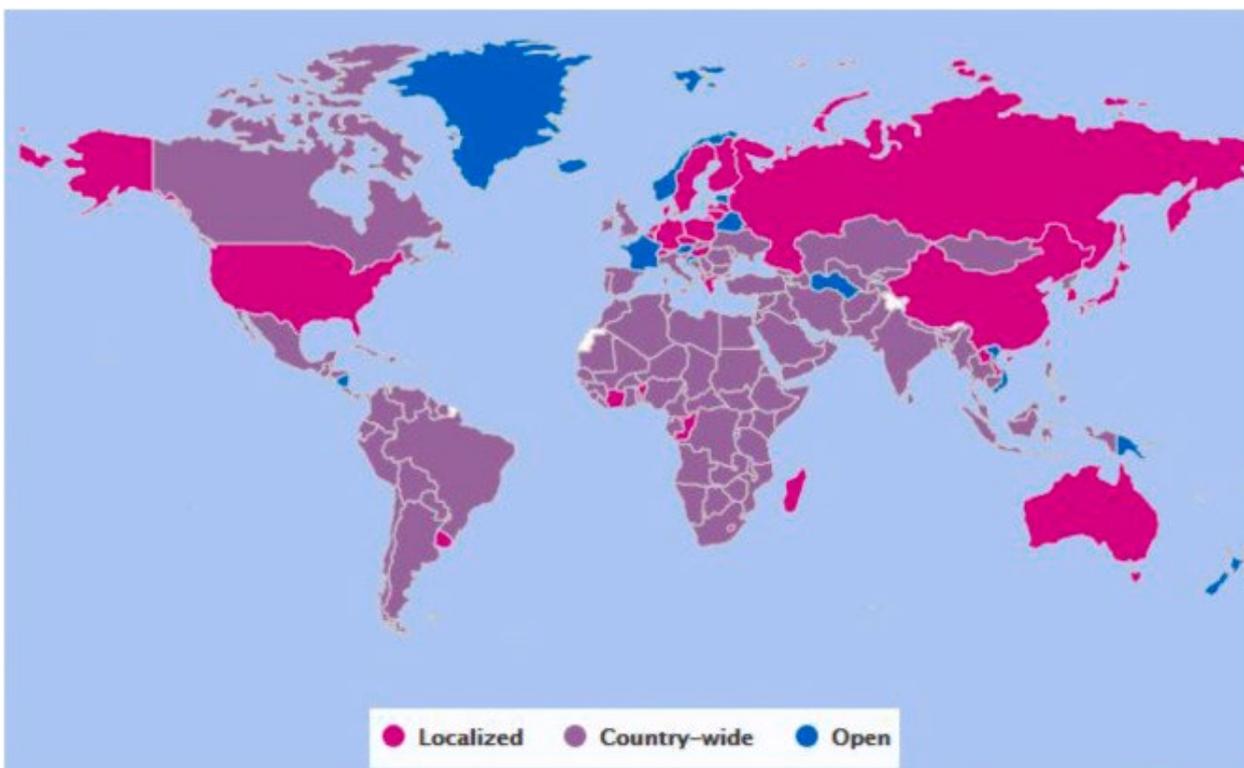


Рисунок 2 – Закрытие школ по всей стране из-за COVID-19 в конце мая 2020 года (ЮНЕСКО, 2020).

На фоне вспышки коронавируса многие страны оказались в бедственном положении с точки зрения мировой экономики и социальной деятельности человека, включая образование. Закрытие школ и приостановление очных занятий изменили подход к образованию во всем мире.

Многие студенты столкнулись с ситуацией, связанной с отменой очных занятий еще на ранней стадии вспышки коронавируса, и Азия была одним из первых регионов, где внедрили онлайн-обучение. В ответ на вспышку коронавируса онлайн-обучение кажется единственным решением для сектора образования. В то время как очные занятия прекращены, высшие учебные заведения по всему миру пересмотрели возможность онлайн-обучения, чтобы снизить негативное влияние пандемии на академическую успеваемость студентов [2].

Несмотря на то, что онлайн-обучение позволило продолжить образовательную деятельность, таким образом снижая негативные последствия пандемии на успеваемость учащихся, а также позволяя

дистанционно обучаться иностранным учащимся, которые не могут покинуть свои страны для посещения занятий, однако при внедрении онлайн-обучения возникает ряд проблем. Что касается студентов, то во многих сообществах, большое количество обучающихся не имеют доступа к Интернету, имеют медленное подключение к Интернету дома. Переход к онлайн-обучению обострил проблемы справедливости и равного доступа к образованию.

Со стороны учителей озабоченность вызывает также готовность инфраструктуры (то есть доступ в Интернет, оборудование и т.д.) и наличие программного обеспечения. Учитывая текущую ситуацию с пандемией и более широкое распространение цифровых технологий в эту эпоху, режим обучения в режиме онлайн-обучения может стать новой нормой в будущем.

Однако по-прежнему возникает много неопределенностей при проведении онлайн-уроков, включая корректировку подходов к обучению, работу с различными возрастными группами учащихся и разработку методики преподавания, когда преподаватель практически ведет онлайн-урок в реальном времени. Поэтому важно учитывать готовность учащихся к обучению в этом режиме и оценивать различия между разными группами учащихся.

## **1.2 Анализ современного состояния и перспектив развития рынка онлайн-образования**

В 2017 году команда EdMarket.Digital провела первое системное исследование российского рынка онлайн-образования. Три года назад была получена обратная связь от игроков индустрии и независимых экспертов и с момента публикации первого исследования значительная часть прогнозов исполнилась, особенно это касается количественного роста отрасли. Также стало очевидно, что за 3 года рынок значительно изменился: появились новые бизнес-направления, возникли интересные сценарии развития, неочевидные ранее. В 2020 году пандемия COVID-19 перевернула как частную, так и

общественную жизнь. Преподавание и обучение в высших учебных заведениях по всему миру пришлось в кратчайшие сроки перестраивать в онлайн.

Мировой рынок онлайн-образования к 2023 году обещает взять планку \$282,62 млрд [3]. По оценке Global Market Insights, в 2017 году он измерялся суммой \$159 млрд, в 2018-м — \$190 млрд, в 2019-м — \$205 млрд. Его среднегодовой темп прироста в ближайшие 5–7 лет, по разным прогнозам, составит 7–10% (в глобальных отчетах берут усредненный показатель с поправкой на то, что рост индустрии неравномерен).



Для годов с 2019 по 2023-ий даны расчётные значения при среднегодовом приросте на уровне 8,2%.  
[EdTechXGlobal, Global Market Insights, Education International, экспертные оценки]

Рисунок 3 – Объем мирового рынка онлайн-образования

Весь мировой рынок образования в 2019 году измерялся суммой \$6,5 трлн (расчётный показатель к 2025 году — \$8 трлн, к 2030-му — \$10 трлн). Мы видим, что прогноз, приведенный в исследовании Edmarket.Digital-2017, оправдался. На цифровизированную часть рынка сейчас приходится до 4% от его совокупного объема. Как и прогнозировалось с 2017 года онлайн-сегмент показывает планомерный рост, и существенных снижений темпа ожидать не стоит.

### Структура мирового рынка образования к 2030 г.

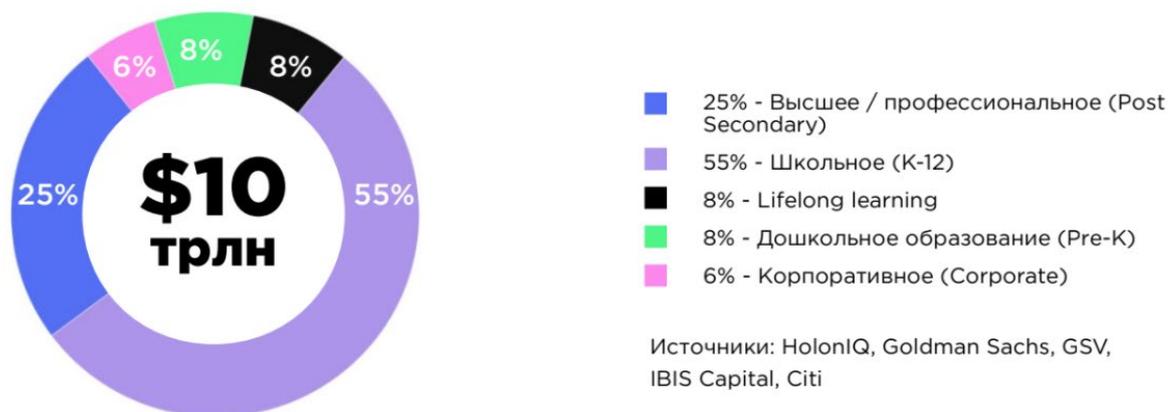


Рисунок 4 – Объем мирового рынка образования к 2030

Наиболее крепкие и выигрышные позиции в глобальной индустрии EdTech у США, стран Азиатско-Тихоокеанского региона (АРАС) и Латинской Америки. В 2020 году, предположительно, на АРАС будет приходиться 54% всего международного рынка онлайн-образования. По мнению экспертов, на отрезке 2019–2024 гг. по темпам среднегодового роста в онлайн-образовании будет лидировать также Азиатско-Тихоокеанский регион: +19,40% против +10,26% CAGR в среднем по миру. Отметим, что увеличение доли региона от общей величины рынка происходило планомерно на протяжении 2010-х [3].

Если в 2016 году доля США от всего рынка составляла 50–55% (при 23–24% у АРАС) [3], то в 2017 году она снизилась до 43%, а по итогам 2018 года уменьшилась до 40%. Причина — в замедлении темпов роста североамериканского рынка EdTech как наиболее зрелого среди мировых (+5% в год на отрезке 2017–2022 гг. против, например, 14% у европейского региона). Кроме того, укрепляются позиции развивающихся рынков, в первую очередь, китайского.

Как наиболее развитый в глобальном масштабе, американский рынок если не достиг насыщения, то как минимум стабилизировался. Тому есть несколько причин. Во-первых, как никогда остра конкуренция (в США насчитывается свыше 2 тыс. EdTech-продуктов), которая вынуждает компании

снижать цены. Во-вторых, важный фактор роста рынка — проникновение онлайн-бизнеса на территорию формального образования, что сопряжено с трудностями в монетизации образовательных продуктов и услуг. В-третьих, на зрелых рынках рост всегда даётся большей ценой, так как требует инноваций и крупных инвестиций.

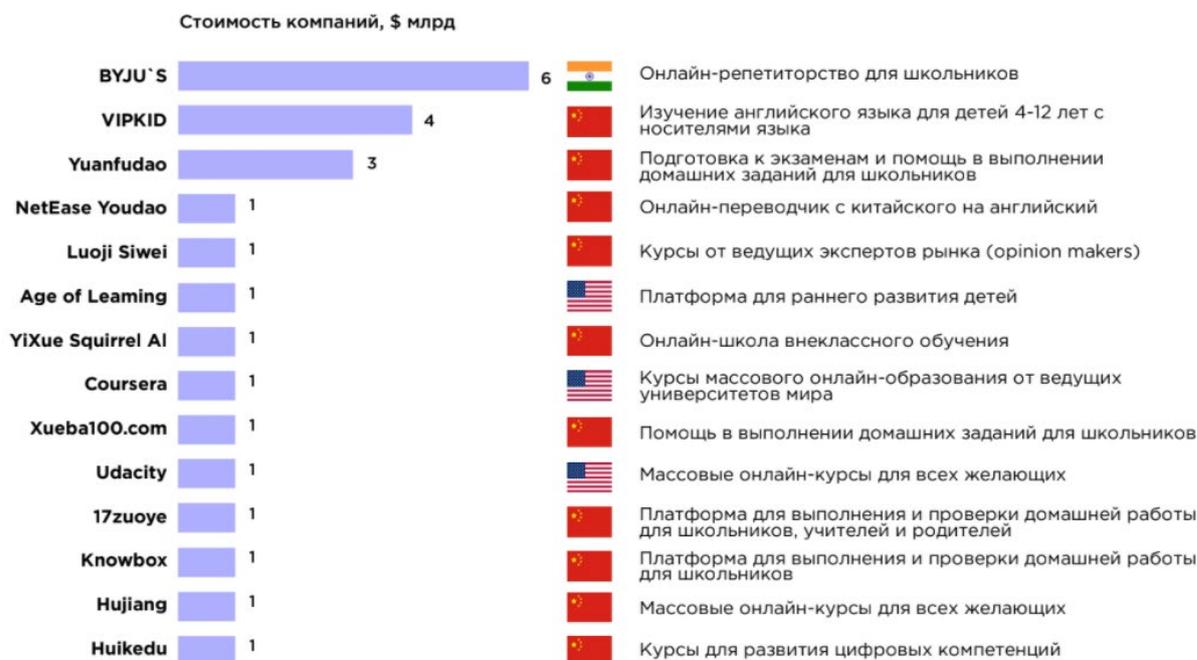


Рисунок 5 – Крупнейшие EdTech-компании мира («единороги»)

В числе самых заметных игроков в международном масштабе сегодня отметим: Age of Learning, BlackBoard Learn, Byju's, ClassDojo, Classteacher Learning Systems, Coursera, Docebo, (12 Inc., (nowbox, LinkedIn Learning, McGraw-Hill Education, Pearson, Udacity, Yuanfudao, 17zuoye. В мировой индустрии онлайн-образования выделяются крупнейшие центры притяжения. К середине 2018 года топ-6 главных для рынка локаций выглядел следующим образом (список в порядке убывания «отраслевого веса»): Пекин, район залива Сан-Франциско (Bay Area), Нью-Йорк, Бостон, Лондон, Шанхай.

Российский рынок онлайн-образования в 2016 году, по оценке исследовательской группы Edmarket Digital, достиг 20,7 млрд руб. Расчётный показатель на 2019 год составлял 36,4 млрд руб. при CAGR на интервале 2016–2021 гг. на уровне +20%. По результатам новейших измерений Edmarket

Digital констатирует, что величина рынка близка к спрогнозированному значению (см. далее). Согласно оценке Edmarket, по итогам 2019 года объём российского b2c-рынка онлайн-образования достиг 38,5 млрд руб. при среднегодовых темпах роста на уровне 20%. В конце 2023 года, по прогнозу, его величина превысит отметку 60 млрд руб. в год при среднегодовых темпах роста на уровне 12–15%.

Суммарный объём рынка онлайн-обучения в России включает сегменты дополнительного образования взрослых и детей школьного и дошкольного возраста, коммерческих онлайн-технологий сопровождения и контента для учебного процесса по программам среднего общего и высшего образования.

Уточним, что существуют как умеренные, так и оптимистические оценки рынка. Как сообщается в аналитическом докладе “Яндекса”, на Россию приходится 0,5% мирового рынка онлайн-образования, а тот, по оценке EdTechXGlobal, в 2020 году возьмёт планку \$252 млрд. Рассчитываемый из такой динамики объём рынка на 2020-й находится на уровне 80 млрд руб.

Как подсчитали в NeoAnalytics, в 2018 году объём рынка дистанционного образования в России составил около 28,9 млрд руб. По прогнозу NeoAnalytics, на протяжении 2019–2021 гг. Рынок будет расти приблизительно на 17–20% в год и к концу периода будет измеряться суммой 53,5 млрд. руб. при доле 2,6% от всего рынка образования РФ. Аналитики РБК оценивали отечественный рынок EdTech в 30 млрд руб. по результатам 2018 года.

Оценки экспертов лежат в крайне широком диапазоне. По мнению Дмитрия Волошина (Otus.ru), в 2019 году рынок российского онлайн-образования не превышал 21,2 млрд руб. и растёт на 17-27% в год, а значит, по итогам 2020 года не превысил 27 млрд руб. В то же время сооснователь GetCourse Марат Нигаметзянов уверен, что в 2020 году объём рынка достигнул 60 млрд руб. [4].

Такое расхождение в прогнозах может быть связано с тем, что часть денег в онлайн-образовании остаётся в серой зоне, в частности плата за репетиторские С2С-услуги (“скайп-репетиторство”), или с трудом поддаётся подсчёту по иным причинам (в случае с корпоративным сегментом — ввиду общей непрозрачности b2b-платежей для внешнего анализа). Кроме того, к высоким оценкам подталкивают темпы роста лидеров индустрии.

Эксперты исследовательского проекта РБК считают, что российский рынок EdTech ещё в 2018 году преодолел отметку 30 млрд руб. Около трети суммы, точнее, 9,625 млрд руб. — это выручка топ-35 игроков индустрии. По словам Натальи Царевской-Дякиной, генерального директора акселератора Ed2, главные, наиболее финансово ёмкие направления российского рынка технологичных проектов в образовании — детское и взрослое дополнительное образование, исчисляемые 10 млрд руб. и 15 млрд руб. в год соответственно. Сооснователь платформы Skyeng Александр Ларьяновский, со своей стороны, полагает, что онлайн-бизнес в ДПО будет расти опережающими темпами — на 100–200% в год [5].

### **1.3 Анализ современного состояния и перспектив развития рынка онлайн-подготовки к ЕГЭ в России**

В 2009 году ЕГЭ стал обязательным для всех школьников. За этот период экзамен стал причиной возникновения нового рынка образовательных услуг, на котором теперь можно встретить не только индивидуальных предпринимателей-репетиторов, но и представителей малого, среднего и крупного бизнеса.

Аудитория рынка дополнительного школьного образования на начало 2017 г. исчислялась приблизительно 6 млн учащихся 5–11 классов, или 40% от количества всех учащихся соответствующей возрастной группы. По оценкам Нетология Групп, численность школьников, получающих дополнительное образование, продолжит расти и уже в 2021 г. приблизится к отметке 6,9 млн

человек. Доля обучающихся по программам дополнительного школьного образования не изменится, однако аудитория значительно вырастет в силу благоприятной динамики демографической ситуации [4].

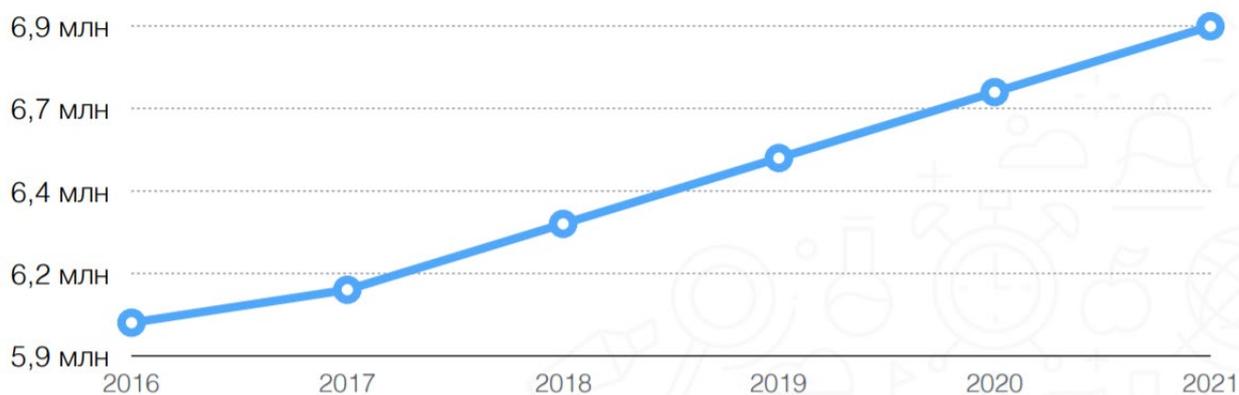


Рисунок 6 – Объем рынка дополнительного школьного образования

По результатам телефонного опроса (2017), проведенного в ходе исследования, за услугами дополнительного образования чаще всего обращаются по следующим причинам: для подготовки к госэкзаменам ОГЭ, ЕГЭ (47%), ради получения более глубоких знаний, чем предусмотрено школьной программой (42%), и для повышения успеваемости ребенка до общего уровня класса (33%).



Рисунок 7 – Распределение по целям подготовки

Порядок стоимости дополнительных занятий зависит и от типа населенного пункта. В городах с населением от 50 тыс. до 250 тыс. человек и

от 250 тыс. до 1 млн сумма ежемесячных расходов на эти услуги составляет порядка 3,5 тыс. руб. Отметим, что именно в таких городах аудитория дополнительного образования наиболее многочисленна. Максимум среднего чека достигает в Москве — около 8,1 тыс. руб. в месяц.



Рисунок 8 – Расходы россиян на дополнительное школьное образование

Согласно исследованию Skyeng [5], рынок подготовки к ОГЭ и ЕГЭ в России на 2019 год оценивается в 60 млрд рублей. К 2021 году этот сегмент вырастет до 85 млрд рублей из-за добавления обязательного экзамена для сдачи: английского языка.



Рисунок 9 – Прогноз Нетологии групп о развитии онлайн-образования в России

По данным Skyeng, сейчас 1,1 млн школьников, то есть 78% от общего числа учеников 10 и 11 классов, готовятся к ЕГЭ дополнительно (в группах или с индивидуальным репетитором). Внимание к ОГЭ чуть меньше, но все равно к нему дополнительно готовятся 74% 8- и 9-классников - 1,8 млн человек. Средний чек для занятий в Москве в час - 815 руб, а в регионах 410 руб.

В 2018 году к подготовке школьников к ЕГЭ подключились крупные российские телеком-компании. Так, осенью МТС запустили бета-версию онлайн-проекта Smart University, свой портал по онлайн-образованию, получивший название «Лицей», появился и у «Ростелекома». И все же некоторые эксперты сходятся в том, что сейчас рынок ЕГЭ принадлежит почти полностью частным репетиторам и, возможно, крупным компаниям там делать нечего.

К тому же стоит отметить теневую сторону рынка. Только каждый десятый игрок рынка дообразования объемом 73 млрд рублей работает по-белому. Так, по данным Института образования ВШЭ, теневой рынок репетиторских услуг в России к 2017 году составлял почти 30 млрд рублей, от 10 до 70% преподавателей школ, по разным оценкам, так или иначе подрабатывают репетиторами [6].

Статистика и многочисленные исследования подтверждают факт того, что рынок ЕГЭ сейчас представлен в основном частными репетиторами и небольшими компаниями. Причем большая часть из них не имеют юридического лица, а клиентов они ищут с помощью социальных сетей либо через специальные порталы по найму рабочих и домашнего персонала. Такие объявления, например, можно встретить на порталах YouDo, Avito или "Юла", средняя стоимость часа занятия с репетитором варьируется от 500 рублей до нескольких тысяч, в зависимости от опыта преподавания и предмета.

При этом интерес к рынку именно онлайн-образования может во многом изменить ситуацию с репетиторами-теневиками. Случиться это может

в том случае, если услуги на образовательных порталах будут стоить дешевле, чем занятия с репетиторами. Так, например, в онлайн-школах для подготовки к ЕГЭ стоимость одного занятия, как правило, составляет до 220 рублей и ниже, в то время как стоимость одного часа с репетитором начинается от 500 рублей и выше. Стоит отметить, что продукты онлайн-школ включают в себя также учебные материалы, работу психолога, личных кураторов – и все эти услуги уже включены в продукт, что в свою очередь делает предложение онлайн-школ привлекательнее.

Первоначальный прогноз роста рынка онлайн-образования по России оценивался в 15-20% в год. Но COVID-19 ускорил этот процесс. По итогам 2020 года рост был около 30-35% в сравнении с доковидным периодом. Но это «общая температура по больнице»: а некоторые отдельные ниши выросли кратно, – рассказал генеральный директор «Нетология-групп» Максим Спиридонов. – Но нужно говорить не об объеме рынка в целом, а о его качестве. Ожидается активный рост в сфере школьного дополнительного и общего среднего образования (то есть замены обычной школы), высшего, средне-специального образования - эти направления будут гораздо активнее идти в коммерческий сегмент в 2021 году, и по ним рост может составить 30-40%. Ожидается появление большого количества партнерств между вузами и участниками EdTech-рынка. В 2021 году рост может составить 20-25% в целом по всей индустрии» [3].

По словам генерального директора Maximum Education Михаила Мягкова, рынок дополнительного образования школьников еще до пандемии оценивался в 140 млрд рублей, но на онлайн приходилось лишь 10-20%. Основные средства уходили в руки частных репетиторов. «Пандемия уже изменила ситуацию - мы видим драматичный приток новых пользователей, думаю, что в ближайшие 3-5 лет доля онлайн достигнет 50% от общего объема рынка дополнительного образования школьников, - считает Михаил Мягков. - По оценке ООН, более 1,5 млрд учащихся по всему миру столкнулись со сложностями в образовательном процессе. И школьники, и родители, и

учителя попробовали «дистанционное образование» на вкус и послевкусию от этого опыта у всех разное» [7].

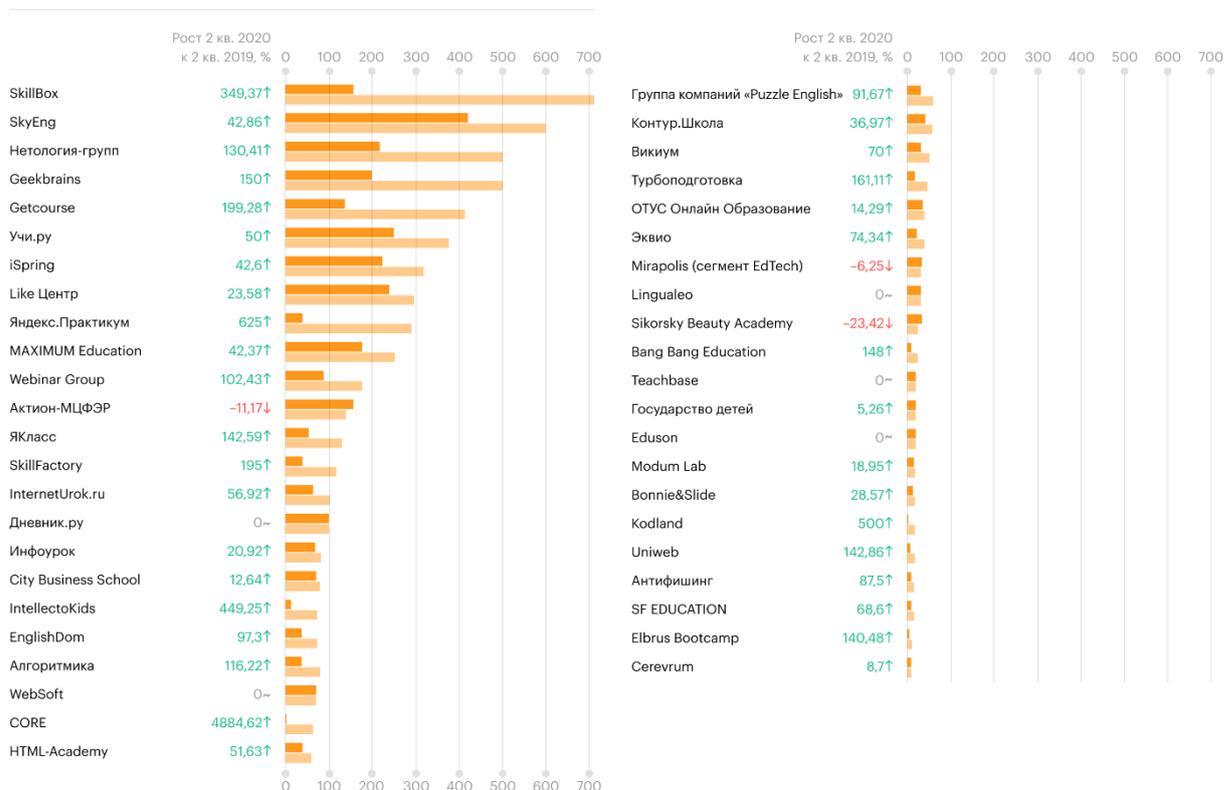
Среди трендов 2021 года стоит отметить рост сегмента мобильного обучения, более глубокое внедрение технологий искусственного интеллекта для персонализации обучения и формата blended learning, когда часть программы проходит в онлайн, а часть - в офлайн. Кроме того, в ближайшие несколько лет российскому рынку стоит ждать новые «образовательные» IPO.

«Интуитивно мы видим, что сегмент основного школьного образования вырастет не менее чем на 50% за счет ускорения все еще невысокого проникновения онлайн, – считает исполнительный директор онлайн-школы «Фоксфорд» Андрей Сизов. – В меньшей степени ожидаем рост в сегменте дополнительного школьного образования» [7].

#### Рейтинг крупнейших EdTech-платформ за 2 квартал 2020 года

В сравнении со вторым кварталом 2019 года, Р млн

● Выручка за 2 квартал 2019 года ● Выручка за 2 квартал 2020 года



Источник: TalentTech, Smart Ranking

© P5K, 2020

Рисунок 10 – Динамика роста российских компаний в сфере онлайн-образования

Невероятный рост последнего года во многом обусловлен именно общей эпидемиологической ситуацией. Кроме того, «ковидный» взрывной рост к 2022 году может замедлиться, так как появятся разочарованные в онлайн-формате, и те, кто будет сокращать свои расходы на образование. Но в целом сектор дополнительного профессионального образования будет расти в два раза быстрее остальных. Такую динамику он показывает, начиная с 2019 года (Рис. 10).

## 2 Концепция стартапа онлайн-школы «Мама, я сдал ЕГЭ!»

### 2.1 Характеристика стартапа онлайн-школы

Продукт старта-проекта – онлайн-школа подготовки к ЕГЭ. Код ОКВЭД 85.41.9. Данному коду относится «Образование дополнительное детей и взрослых прочее, не включенное в другие группировки». Эта группировка включает: образование, которое не определяется квалификационным уровнем, академическое образование, центры обучения, предлагающие коррекционные курсы, курсы по подготовке к экзаменам, обучение языкам, компьютерные курсы [5]. Лицензирование продукта онлайн-школы подготовки к ЕГЭ не требуется.

Суть стартапа заключается в создании онлайн-школы подготовки к ЕГЭ в виде курсов на сторонней платформе и социальной сети «ВКонтакте».

Целевая аудитория – подростки в возрасте 16-18 лет, сдающие ЕГЭ или ОГЭ, желающие поступить в высшие учебные заведения РФ.

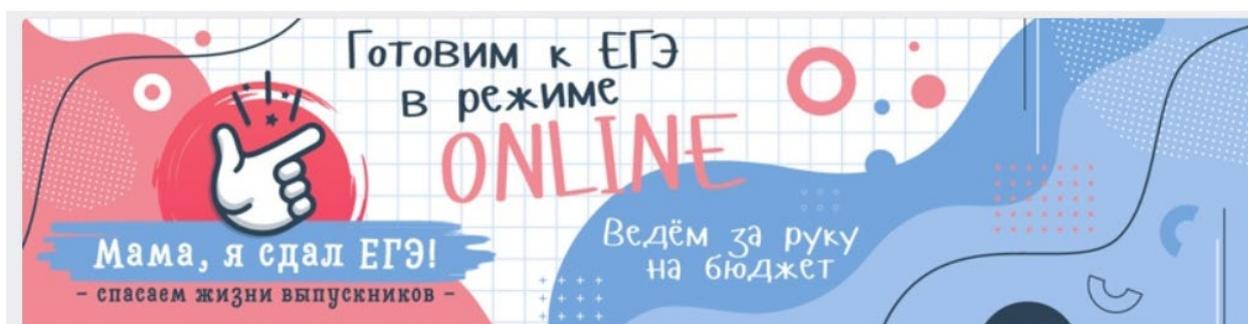


Рисунок 11 – Логотип и обложка сообщества ВКонтакте

Ценностное предложение – «Получи 85+ баллов на ЕГЭ, занимаясь в интересном формате с командой единомышленников». Таким образом, покупатель получает мотивирующую атмосферу подготовки и обещание высоких баллов на ЕГЭ.

Воронка продаж предполагает получение подписок (лидов) на рассылку полезных материалов группы. После чего выпускник получает

доступ к бесплатному вебинару по конкретной теме, с которого уже происходит рекомендация (продажа) мастер-группы «Стандарт» и «Про».



Рисунок 12 – Воронка продаж

На рисунке 12 представлена вебинарная воронка продаж, отображающая путь клиента из охвата 7540 человек в первый месяц работы школы в подписку 2111 человек. Доходимость на бесплатный вебинар составляет 739 человек, заявок – 222 и 89 продаж. Конверсии отображены на рисунке и являются ключевыми показателями эффективности стартапа. Таким образом, если будут соблюдены все метрики, за первый месяц работы 89 выпускников начнут обучение в мастер-группе.

Мастер-группа «Стандарт» – это комплексная подготовка с полного нуля до 100 баллов. Она включает в себя:

- 12-16 онлайн-занятий в месяц по 2 часа;
- 12 домашних работ;
- удобные конспекты занятий и рабочую тетрадь к каждому уроку;
- персонального менеджера, который поддерживает по любому вопросу;
- онлайн-куратора, которому ты можешь задать вопрос по домашнему заданию и получить ответ в течении 5 минут;

- вебинар с психологом;
- видео-разборы домашних заданий всех уровней сложности;
- урок по психологии, на котором выпускники учатся справляться с нагрузкой и страхами;
- курс по поступлению в Университет по личному опыту преподавателей;
- занятие с экспертом ЕГЭ;
- советы и шпаргалки экзаменом;
- решение вариантов Дальнего Востока (если появятся);
- пробный ЕГЭ и вебинар с его разбором, с оформлением второй части;
- онлайн-менеджер, который работает 24/7 и помогает по всем техническим вопросам.

Стоимость мастер-группы «Стандарт» составляет 2750 рублей. Выгода такого предложения для потребителя очевидна. Также стоит отметить экономию ресурсов на дорогу до репетитора и отсутствие потери времени на проверку домашней работы непосредственно во время занятия.

Товары 3

Запустить продвижение



Бесплатные занятия  
1 ₽



Подготовка с 0 до 90+ ба...  
2750 ₽



Подготовка с 0 до 90+ ба...  
3350 ₽

Рисунок 13 – Тарифы в онлайн-школе «Мама, я сдал ЕГЭ!»

Особенности тарифа «ПРО»:

- все, что включает в себя тариф «Стандарт»;

- индивидуальная работа с личным куратором, который всегда поможет получить ответ на любой вопрос;
- индивидуальные рекомендации по подготовке;
- повышенный коэффициент игрового опыта за выполнение домашних заданий, мотивация в процессе обучения;
- домашние задания с разными уровнями сложности, которые можно будет выбрать самостоятельно;
- проверку домашних работ наставником;
- приоритетная помощь с апелляциями.

Стоимость мастер-группы «Про» составляет 3250 рублей.

Кураторы онлайн-школы проверяют домашние задания до запланированного занятия. Также у студентов школы есть возможность задать вопрос по теме и получить ответ в течение 5-10 минут. Нет необходимости ждать следующего занятия, чтобы задать вопрос репетитору, что соответственно является преимуществом онлайн-подготовки.

Взаимоотношения с клиентом – основным каналом взаимодействия и продвижения предполагается группа в социальной сети ВКонтакте, а также собственный сайт с обратной связью.

Каналы сбыта – основной предполагаемой канал сбыта – платежный сервис «Яндекс.Касса», через который планируется производить продажи, что обусловлено минимальными издержками в сравнении с содержанием собственной платформы.

Ключевые ресурсы – молодой преподавательский состав, который обладает харизмой и достаточным уровнем профессионализма, чтобы подготовить учащихся к поступлению на бюджетной основе в выбранные ими высшие учебные заведения и при этом сохранить мотивацию и интерес к обучению на протяжении всего периода подготовки. Не менее ценным ресурсом является наличие у каждого преподавателя собственного ноутбука на начальном этапе проекта.

Воронка найма преподавателей выглядит следующим образом. После отклика на вакансию кандидат получает Google-форму с 30 вопросами, которые помогают в систематизированном виде отобразить опыт, компетенции и психологические особенности кандидата. В виду привлекательно составленного описания вакансии конверсия в заполнение формы составляет 83%, таким образом мы видим, что кандидаты исходя из вопросов составляют собственное мнение о компании и на определенном этапе воронки отсеиваются.

Далее всем откликнувшимся приходит письмо на почту с просьбой записать видео обращение, а также написано зачем это нужно сделать. Запись видео — это серьезный осознанный шаг и на данном этапе важно «продать» вакансию, чтобы человек решился приложить усилия в соискании именно нашей вакансии. Конверсия из формы в видео составляет 35%.

Рассматриваются только кандидаты приславшие видео. Таким образом, к собеседованию допускаются только те, кто демонстрирует необходимые компетенции, технические возможности вести вебинары. Отдельное внимание уделяется наличию у кандидата сходных с компанией ценностей.

Собеседование проводится исключительно с одобренными кандидатами с целью влюбить их в предстоящую работу именно в нашей школе. Данный подход к найму сотрудников был разработан с целью снизить нагрузку на HR на первых этапах воронки. Рассматриваются только кандидаты приславшие видео.

Федеральный институт педагогических измерений (ФИПИ) занимается разработкой заданий для ЕГЭ [6]. Сайт предоставляет возможность каждому выпускнику скачать демоверсии, спецификации и кодификаторы и получить всю актуальную информацию об экзаменах. Обычно отсюда берут задания остальные сайты для подготовки к ЕГЭ и ОГЭ, не составляет исключение и онлайн-школа «Мама, я сдал ЕГЭ!».

Более подробно бизнес-модель стартапа можно рассмотреть на изображении (Рис. 9).

 <p><b>Ключевые Партнеры</b></p> <p>Smm-специалисты Таргетологи Дизайнеры Копирайтеры</p>	 <p><b>Ключевые виды деятельности</b></p> <p>Подготовка к ГИА</p>	 <p><b>Ценностные предложения</b></p> <p>Получи 85+ баллов на ЕГЭ, занимаясь в интересном формате с командой единомышленников</p>	 <p><b>Взаимоотношения с клиентами</b></p> <p>Поддержка менеджера 24/7 Ответы на вопросы в течение 1-5 минут Поддержка кураторов Помощь психолога</p>	 <p><b>Потребительские сегменты</b></p> <p>Выпускники Учащиеся 10-х классов</p>
<p><b>Ключевые ресурсы</b></p>  <p>ФИПИ, YouTube, ВКонтакте, Skype, преподаватели.</p>	<p><b>Каналы сбыта</b></p>  <p>Интернет продажи с вебинаров</p>	<p><b>Структура издержек</b></p>  <p>Рекламный бюджет, оплата подрядчикам, маркетинг, заработная плата преподавателям</p>	<p><b>Потоки поступления доходов</b></p>  <p>Оплата курсов месячная и за полугодие</p>	

Рисунок 14 – Бизнес-модель А. Остервальдера для проекта

Данная бизнес-модель описывает устройство функционирования стартапа, а также его развитие и действия направленные на получение прибыли.

Интеллектуальная собственность

Интеллектуальной собственностью в случае продукта данного стартапа будут являться все курсы и материалы в них. Для распространения осведомлённости об авторских правах будет указываться знак «Копирайт». Защита авторских прав возможна исковыми заявлениями, правоприменительной и судебной практиками, техническими средствами защиты авторских прав.

Защита интеллектуальной собственности будет осуществляться с помощью платформы, на которой будет предоставлен продукт. Видеоматериал будет защищен через настройки платформы – функцию «Защитить видео с помощью Watermark». Текстовые материалы будут защищены от копирования. Со студентами будет заключаться договор-оферта на прохождение обучения.

Необходимо также отметить, что информация, используемая для создания курса, изначально является общедоступной (грамматика, лексика), за исключением оригинального видео-контента.

## 2.2 Целевой сегмент потребителей

Для определения целевого сегмента потребителей обратимся к поиску по запросам в интернете. Таким образом можно определить регионы, в которых люди в наибольшей мере потенциально заинтересованы в покупке предлагаемых курсов. Для осуществления данного поиска был использован подбор слов в Яндекс.

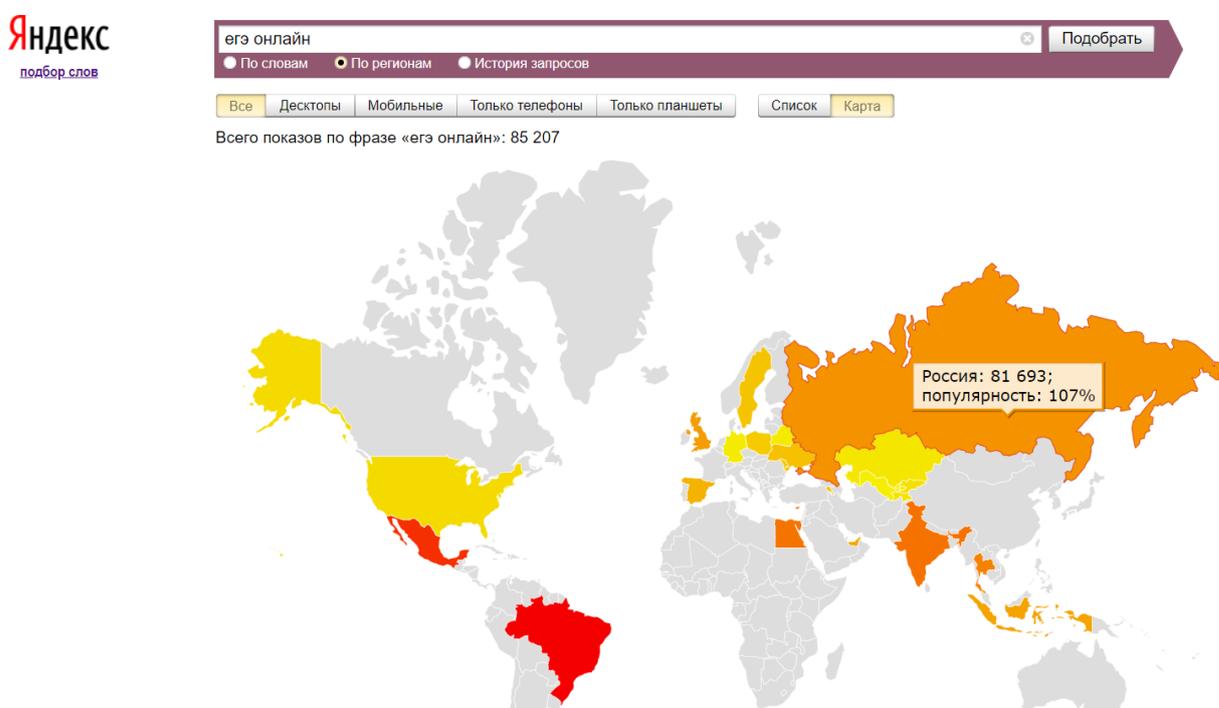


Рисунок 15 – Популярность запроса «ЕГЭ онлайн» по всему миру

Как видно на рисунке 15, наибольшее количество запросов по теме будильников в Интернете было выполнено в таких странах как Россия, Украина, Казахстан и Беларусь. Данные страны обозначены желтым, чем насыщеннее оттенок, тем больше запросов по теме «ЕГЭ онлайн».

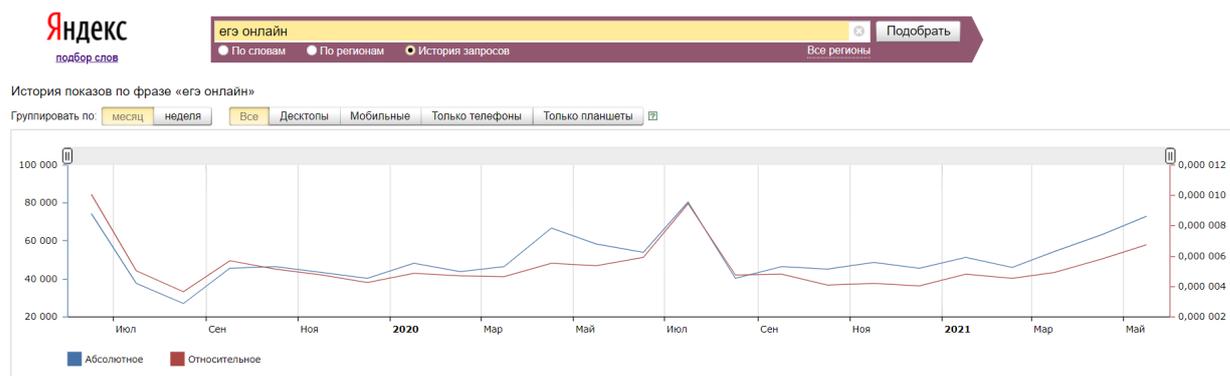


Рисунок 16 - Динамика популярности запроса «ЕГЭ онлайн» за 12 месяцев

Из рисунка 16 видно, что рост популярности запроса наблюдается с конца августа. Представляется также очевидным сезонность, которой отмечен спрос на подготовку к ЕГЭ. Количество запросов значительно выше в зимний и весенние периоды.

ега онлайн Подобрать

По словам  По регионам  История запросов Все регионы

Группировать по: месяц неделя Все Десктопы Мобильные Только телефоны Только планшеты

Всего показов по фразе «ега онлайн»: 85 207

Регионы	Показов в месяц	Региональная популярность
Евразия	85 044	99%
Россия	81 693	107%
Центральный федеральный округ	30 237	107%
Москва и Московская область	17 984	97%
Приволжский федеральный округ	13 979	105%
Москва	12 228	99%
Сибирский федеральный округ	7 777	101%
Южный федеральный округ	7 494	121%
Северо-Западный федеральный округ	7 403	86%
Уральский федеральный округ	5 515	90%
Северо-Кавказский федеральный округ	4 468	214%
Санкт-Петербург и Ленинградская область	4 237	76%
Санкт-Петербург	3 562	79%
Дальневосточный федеральный округ	3 509	130%
Ростовская область	2 981	148%
СНГ	2 911	35%
Краснодарский край	2 478	96%
Украина	2 155	56%
Свердловская область	1 995	81%
Нижегородская область	1 889	87%
Республика Башкортостан	1 858	113%
Центр	1 769	58%
Киевская область	1 769	59%
Киев	1 768	59%
Республика Дагестан	1 665	356%
Новосибирская область	1 595	89%
Самарская область	1 443	92%

Рисунок 17 - Популярность запроса «ЕГЭ онлайн» в России

Самые частые запросы были получены из Центрального федерального округа, Москвы и Московской области, а также Приволжского федерального округа. Из рисунка 17 видно, что каждый регион России заинтересован в той или иной степени в онлайн-подготовке к ЕГЭ.

Средний ежемесячный доход целевой группы разный в зависимости от города и региона проживания и варьируется в пределах 36 тыс. руб. Для жителей Москвы этот показатель равен 66,3 тыс. руб. Доля аудитории, имеющей опыт с дополнительным платным обучением, гораздо выше именно среди жителей Москвы и Санкт-Петербурга. Жители городов-миллионников имеют ежемесячный доход в размере 47 тыс. руб. От общего числа учившихся в 2019 году только 25% аудитории делали это платно.

Однако географическая сегментация целевой аудитории не совсем целесообразна из-за того, что конечный продукт приобретается всеми, кто собирается поступать в высшие учебные заведения России и использует русский язык в повседневной жизни как родной или второй язык.

«Показов в месяц» на рисунке 11 – это абсолютное значение количества показов страниц по запросам из данного региона. При просмотре статистики по всем регионам нужно учитывать их вложенность: так, данные по Москве включены в данные по Центральному региону, а Центральный регион включен в Россию.

«Региональная популярность» – это доля, которую занимает регион в показах по данному слову, деленная на долю всех показов результатов поиска, пришедшихся на этот регион. Популярность слова/словосочетания, равная 100%, означает, что данное слово в данном регионе ничем не выделено. Если популярность более 100%, это означает, что в данном регионе существует повышенный интерес к этому слову, если меньше 100% - пониженный. Для любителей статистики можно заметить, что региональная популярность – это affinity index.

В 2020 году самым массовым на ЕГЭ стал русский язык – один из обязательных предметов. Его сдавали 797 тыс. человек. Самым популярным

среди выпускников остается обществознание. В 2020 году этот предмет выбрали 375 тыс. человек (48%). Далее по популярности идут [8]:

- физика, которую выбрали более 167 тыс. человек (21%);
- биология (158 тыс. человек, 19,8%);
- история (132 тыс., 16,6%);
- информатика (108 тыс., 13,6%);
- химия (107 тыс., 13,4%);
- литература (65 тыс., 8,2%);
- география (23 тыс., 2,9%).

Стоит отметить, что Минпросвещения приняло решение не включать английский язык в список обязательных предметов на ЕГЭ. Его выбрали для сдачи более 104 тыс. человек. Сдавать немецкий и французский предпочли более тысячи выпускников.



Рисунок 18 – Диаграмма выбора предметов в 2020 году

Для более детальной оценки целевого сегмента потребителей, был проведен анализ предложенных пакетов (тарифов) и отзывов на сайтах

прямых конкурентов. Эти мероприятия помогут более точно понять портрет конечного потребителя, чем руководствуется выпускник или лицо принимающее такое решение (родитель) при выборе той или иной онлайн-школы или репетитора, и соответственно, более точно настроить таргетированную рекламу.

На основе собственного опыта были выделены сегменты, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Сегменты потребителей рынка

Портрет	Описание	Мотивы
Звезды	Победители олимпиад, талантливые выпускники. Всегда стремятся в топ-сегмент.	Подготовка с лучшими специалистами для достижения цели.
Знаю сам	Умные исследователи, способные находить и систематизировать информацию.	Сэкономить деньги и не потратить время впустую
Человек своего времени	Молодежь не способная долго концентрироваться. Нужен дофамин, праздник и активная внешняя мотивация.	Обучение в привычной среде в интерактивном формате. Интересный контент. Постоянный стимул.
Бюджетники	Неуверенные в успехе люди. Есть страх не поступить. Стараются заполнить пробелы, улучшить свои шансы. Действуют проверенным способом.	Качественная подготовка и гарантия результата.
Только Free	Вынуждены готовиться только с преподавателями из школы	Доступная подготовка, акции.
Папа главный	Не принимают решений, и даже имея свое собственное мнение, вынуждены подстраиваться под родителей.	Чтобы одобрили. Пережить сложный период.

Все сегменты объединяет то, что главной их целью является поступление на бюджет. Стоит отметить, что выпускникам 2021 года придется значительно тяжелее предшественникам. В 2020 году из-за COVID-19 был отменен заключительный этап Всероссийской олимпиады школьников. Призерами объявлены все 5600 участников, что в несколько раз превышает обычное число победителей и призеров. Все они в этом году смогут поступить без экзаменов в любой вуз. Очевидно, они выберут лучшие университеты и специальности, что повысит и без того немалый конкурс.

Всем сегментам так или иначе не хватает временных и иных ресурсов для продолжения образования в высших учебных заведениях на бюджетной основе. Они готовы платить за эффективность, быстроту, поддержку мотивации и комфорт обучения.

Стоит также отметить, что молодая аудитория стремится к приобретению услуг, которые обещают современный интересный формат взаимодействия, с элементами геймификации. Чем больше образовательная платформа использует инструменты мотивации, игровые триггеры, с возможностью приобрести реальные бонусы в программе обучения, тем охотнее будущие студенты готовы продолжать процесс обучения именно на них.

Но помимо новых цифровых решений аудитория все еще желает получать качественную обратную связь о результатах своей образовательной деятельности. Поэтому сочетание вебинаров в формате лекций с возможностью задавать вопросы и практических онлайн-занятий в небольших группах является наиболее востребованным для выпускников. В особенности это касается изучения иностранных языков. Так, многие пользователи сервисов оставляют отзывы на различных сайтах онлайн-школ, что они самостоятельно справляются с изучением грамматики, лексики и других аспектов языка, а от учителя они ждут тренировки настоящей беседы. И, конечно, пользователи ждут удобства от платформы, которой отдают

предпочтение. Аудитория все чаще предпочитает непродолжительные занятия с использованием смартфона.

### **2.3 Конкурентный анализ онлайн-школ подготовки к ЕГЭ**

Как уже было сказано, рынок онлайн образования достаточно быстро расширяется, и сфера подготовки к Единому государственному экзамену не остается исключением. Для жителей СНГ существует множество платформ и компаний, предлагающих пройти подготовку в онлайн и офлайн формате посредством разных сайтов и приложений, которые условно можно разделить на 3 вида:

1. Репетиторы, которые используют методики проведения индивидуальных занятий на платформах по типу Skype. Студент выполняет задания и знакомится с материалом под полным контролем преподавателя. Такая форма обучающего процесса очень похожа на обычные занятия с репетитором оффлайн, только в процессе используются цифровые технологии вместо учебников;

2. Сервисы, предлагающие полностью самостоятельное изучение учебного материала посредством видео-уроков, тестовых заданий и большого разнообразия занятий. Качественная обратная связь в таком случае отсутствует. Примером такой платформы может служить Яндекс Репетитор. На сайте представлены подробные видео-разборы тем и многочисленные тесты для контроля знаний.

3. Онлайн-школы и курсы, которые сочетают в себе самостоятельное обучение и отработку учебного материала путем групповых занятий с преподавателем как в онлайн, так и в смешанном формате. Например, в офлайн-школах лекции могут проходить в онлайн формате.

Школы, использующие смешанный формат обучения, как правило, заинтересованы в снижении нагрузки на преподавательский состав на теоретических занятиях, носящих лекционный характер. Такой подход

позволяет увеличить количество учащихся на онлайн-занятии, не прибегая к использованию трудовых ресурсов, а также снизить риск распространения коронавирусной инфекции. В то время как практические занятия должны предусматривать возможность для учащихся отработать и закрепить конкретные практические навыки, поэтому, как правило, офлайн-школы такие занятия продолжают проводить в маленьких группах.

Для выделения преимуществ разрабатываемого стартапа необходимо сравнить аналоговые продукты, представленные на рынке – сервисы, которые сочетают в себе самостоятельное обучение и отработку учебного материала путем групповых занятий с преподавателем. Сервисы, предоставляющие услуги частных репетиторов, такие как Tutor и так далее, и сервисы, предоставляющие возможность самостоятельного обучения, в данной работе рассматриваться не будут.

Онлайн-школы, специализирующиеся на групповых занятиях посредством вебинаров, зарекомендовали себя как достаточно эффективные, поэтому на рынке существует большое количество подобных организаций. Они представлены на различных платформах, сайтах и в социальных сетях; на многих из них есть конструктивные отзывы. Для сравнения с аналоговыми способами обучения достаточно пары классических онлайн-школ (процессы обучения на таких платформах, методы продвижения практически одинаковые), поэтому был проведен анализ конкурентов онлайн-школ с групповыми занятиями.

Прежде чем перейти к анализу онлайн-школ конкурентов хотелось бы отметить ключевые метрики в сфере подготовки к ЕГЭ. В ходе данного исследования были выявлены следующие показатели эффективности:

1. Выручка (средний чек).
2. Рентабельность.
3. Стоимость лида.
4. Количество участников на одну аудиторию в день (офлайн) / доходимость на вебинар (онлайн).

5. Конверсия с бесплатного занятия (вебинара, марафона) в продажу.

6. LTV – показатель суммарной прибыли, которую получает компания от клиента за период сотрудничества с ним (lifetime value).

7. NPS – индекс определения приверженности потребителей товару или компании (Net Promoter Score).

Для начала рассмотрим школы со смешанным форматом обучения (онлайн и офлайн).

Maximum Education

– оборот в 2020 году – 1 млрд. руб;

– отдельно онлайн-направление, 5 своих филиалов + 25 франшиз (blended-обучение, в некоторых городах онлайн + класс);

Считают, что открываться в городах меньше 300 тыс. населения нерентабельно.

Кевин

– сеть центров подготовки к выпускным экзаменам на Украине;

– 3 своих филиала в Одессе +23 франчази-партнёра по стране;

– оборот в 2020-м году – 22 млн рублей.

Таблица 2 – Экономические показатели конкурентов

	Максимум	Кевин
Выручка	1 млрд	22 млн
Рентабельность	32% по году	25-32% по году
Стоимость лида	школы – 50 рублей онлайн – 350 рублей	500 рублей (конверсия в продажу 45%)
Кол-во учащихся в неделю на 1 ауд	16 групп	100 человек
Кол-во в группе	от 10 до 20	5 (максимум 6)

Продолжение таблицы 2 – Экономические показатели конкурентов

Занятия группы в неделю	1 офлайн + 1 онлайн	2 раза
LTV	8	7,5
NPS	?	80

Данные конкурентного анализа позволяют вести контроль экономической эффективности компании на основе эталонных метрик конкурентов в выбранной сфере. Теперь рассмотрим примеры онлайн-школ с оборотом свыше 100 млн. руб. в год.

#### Онлайн-школа Bubo Unicus

«Объясняем сложные предметы простым языком». За три года выпустили 20 тыс. учеников, из которых 117 человек в 2019 году сдали ЕГЭ на 100 баллов. Оборот в 2020 году – 125 млн. руб., цель на 2021 – 500 млн. руб. основатель школы Роман Бойков, проходил обучение в Школе Продюссера Татьяны Маричевой. В школе 4 предмета, переход учеников из месяца в месяц (продление обучения) 95%, LT – 5 месяцев.

Роман Бойков считает, что реально сделать 1 млн. руб. выручки за три месяца в онлайн. Его мнение: не идти сейчас в онлайн, а развиваться по франчайзинговой модели по формату blended (смешанный формат).

#### Онлайн-школа Вебиум

«Нескучная онлайн-школа для тех, кто готовится к экзаменам и хочет во всем разобраться». Оборот в 2020 году – 140 млн. руб., в 2019 – 70 млн руб. Выручка школы растет в среднем за год в два раза. На рынке 8 лет, подготовили 1825 100-балльников. Основатель школы Даниил Кривенок, преподаватель биологии. В школе преподаются все предметы ЕГЭ, также ОГЭ. Действительно, нескучная школа для молодых людей. На песнях популярного в России рэпера Моргенштерна объясняются темы по обществознанию и истории.

#### Ломоносов скул

«Занимайтесь онлайн с преподавателями, сотрудниками и выпускниками МГУ имени М.В. Ломоносова!». Школа известна своей университетской атмосферой, позиционирует себя связанной напрямую с МГУ. Основатель школы Андрей Ключников является заведующим кафедрой обществоведческих дисциплин. Отмечается профессиональный подход к делу, наличие опытных преподавателей из МГУ и МГИМО. В 2020 году 1128 выпускников, из которых 55 получили 100 баллов. Средний балл 84.

Из сравнительной характеристики можно сделать вывод о том, что данные онлайн-школы ведут образовательную деятельность давно и не нуждаются в инвестициях. На основе отзывов был проведен сравнительный анализ преимуществ и недостатков конкурентов.

Таблица 3 – Сравнение школ конкурентов

Критерий	Стоимость	Интересный формат	Удобство	Качество	Интегральная оценка
Весовой коэффициент	4	5	3	5	
Bubo Unics	1	3	5	5	59
Вебнум	3	5	4	4	69
Ломоносов скул	4	3	5	5	71
Мама, я сдал ЕГЭ!	5	4	3	4	69

Преимущества и недостатки онлайн-школ были выделены на основе опыта студентов школ и их отзывов. Необходимо отметить, что пункт о неквалифицированных преподавателях в частном случае применим ко всем онлайн-школам, но при наличии особенно большого количества негативных отзывах касательно этого пункта, он отдельно указывался как недостаток.

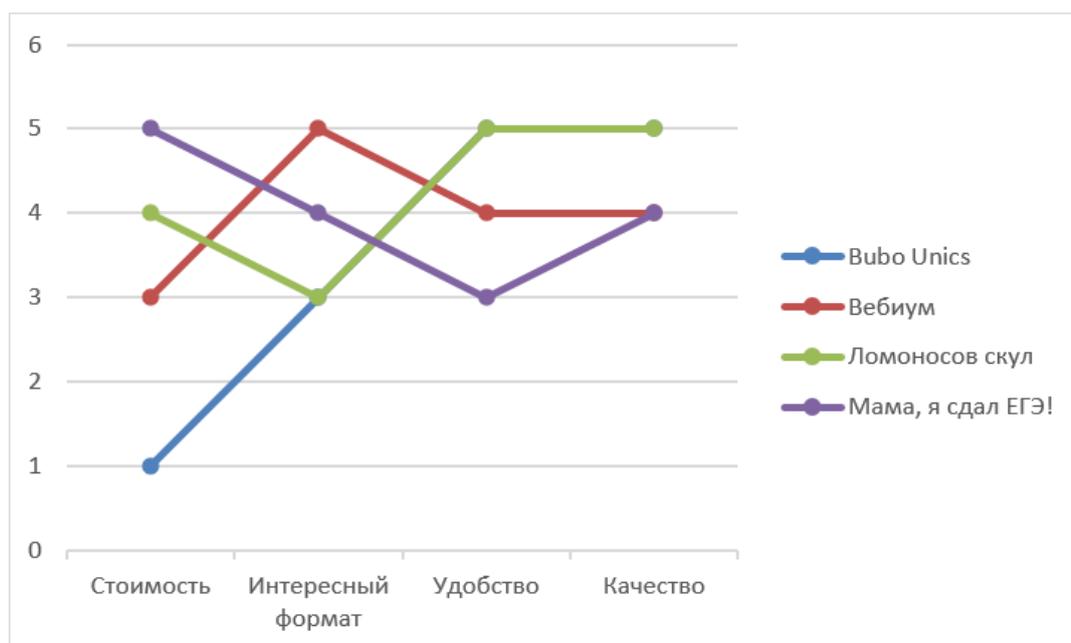


Рисунок 19 – Сравнение школ конкурентов

По результатам конкурентного анализа можно сделать вывод о том, что на рынке есть проблемы с качеством продукта, который полностью бы удовлетворял новым требованиям аудитории, выбирающей онлайн-формат обучения. Должный уровень удовлетворенности аудитории поддерживается не только доступными и интересными заданиями, но и регулярными сообщениями от кураторов и преподавателей о достигнутых результатах.

Отличие итогового продукта данного стартапа будет в совмещении положительного опыта конкурентов на одной платформе, а также постоянный тест гипотез, который будет рассмотрен далее. Также новому стартапу необходимо разработать сильное УТП (уникальное торговое предложение), как у вышеперечисленных конкурентов. Сильным УТП на рынке считается возврат денежных средств в случае неуспеха в поступлении на бюджетное обучение или дарение призов, подарков, а также возврат денежных средств за обучение в случае, если выпускник, обучаясь в онлайн-школе, набрал 100 баллов.

### **3 Стратегия продвижения стартапа**

#### **3.1 Маркетинговое обоснование стартапа**

Название онлайн-школы «Мама, я сдал ЕГЭ!» в полной мере отображает позиционирование на рынке услуг ЕГЭ. Стоит еще раз отметить, что практически все онлайн-школы принципиально не отличаются ни в подходах к обучению, ни стоимостью предложения. В такой конкурентной среде сложно сформировать уникальное ценностное предложение. Таким образом, остается конкурировать только качеством предоставляемых услуг, высоким человеческим капиталом педагогического состава и креативным подходом в маркетинге.

Слово «мама» у каждого человека ассоциируется с доверием, теплом, уютом и безопасностью. Такое запоминающееся название было выбрано не случайно: на подсознательном уровне название вызывает доверие у потребителя. Не секрет, что Единый государственный экзамен является серьезным и важным этапом в жизни каждого выпускника. Страх не сдать экзамен на ожидаемый результат, не поступить на бюджетное обучение – всё это оказывает негативное влияние на психологическое и эмоциональное состояние выпускников.

Страх – одна из семи древних эмоций у человека, которая досталась ему еще от животной природы. В маркетинге страха используются такие триггеры как:

- страх упустить выгоду;
- не быть, как все;
- упустить время и так далее.

Данные триггеры используют многие онлайн-школы, эмоционально воздействуя на выпускников. Концепция нашей онлайн-школы предусматривает базовый элемент «спасения» – безопасность и надежность. Данное мета-сообщение будет транслироваться потребителям в маркетинговом продвижении.

Для продвижения онлайн-школы была выбрана маркетинговая стратегия рыночной специализации, позволяющая закрыть все потребности выпускников: от подготовки к ЕГЭ по всем выбранным предметам в одной школе до помощи в профориентации и психологической поддержки.



Рисунок 20 – Охват рынка

Рыночная специализация — концентрация всех усилий на определенной группе потребителей, позволяющая создать высокую лояльность к продукту за счет удовлетворения всех до единой потребности целевой группы. Стратегия рыночной специализации позволяет достичь высокого уровня лояльности целевого рынка и занять устойчивую позицию в отрасли. Такая стратегия не требует высоких затрат и сосредоточена на повышении частоты и объема покупок целевого рынка. Но в случае снижения общего числа потребителей (например, демографический спад) или снижении платежеспособности у целевой группы потребителей — компания рискует потерять весь свой доход.

Таблица 4 – Структура услуг стартапа

Услуга	Роль	После услуги продаем
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Бесплатный экспресс тест по профориентации</li> <li>- Бесплатная навигация по вузам (авторский навигатор)</li> <li>- Бесплатный пробный ЕГЭ</li> <li>- Бесплатный пробный урок</li> </ul>	Лид-магнит	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Платная профориентация (трипваер)</li> <li>- Курсы подготовки к ЕГЭ</li> <li>- Курс «Осознанное взросление»</li> </ul>
Курсы подготовки к ЕГЭ: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Русский язык</li> <li>- Математика</li> <li>- История</li> <li>- Обществознание</li> <li>- Биология</li> <li>- Химия</li> <li>- Физика</li> <li>- Литература</li> </ul>	Основной продукт	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Курсы по другим предметам</li> <li>- Курс «Осознанное взросление»</li> <li>- Курсы подготовки на следующий год</li> </ul>
Курс «Осознанное взросление»	По гипотезе основной продукт на лето	Курсы подготовки к ЕГЭ

Воронка продаж предполагает получение подписок (лидов) через лид-магнит (продукт с низкой себестоимостью, но ценный для потребителя) на рассылку полезных материалов группы. После чего выпускник получает доступ к бесплатному вебинару по конкретной теме, с которого уже происходит рекомендация (продажа) мастер-группы «Стандарт» и «Про». В таблице 5 предложен список гипотез, позволяющий увеличить конверсию на каждом этапе воронки и вывести стартап на эталонные показатели, повысив таким образом экономическую эффективность.

Таблица 5 – Маркетинговая стратегия: список предложений

Гипотеза	На какой показатель влияет
Ежемесячно анализ по показателям	Выручка и прибыль
Обучить преподаватели продажам на пробным уроке	Конверсия ср в продажу, снижение стоимости клиента
Смешанный формат обучения	Увеличить численность крут без потери качества это рентабельность
Добавить в курс подготовки тренинги с психологом на командообразование и работу с мотивации	LTV, NPS
Увеличить площадь аудитории	Увеличение конверсии в продаже, увеличение численности групп
Добавить мероприятия для учеников	LTV, привлечения клиентов через приведи друга
Систематически встречи или обучение для команды и преподавателей	Конверсия в продажу, NPS, формирование корпоративной культуры

В таблице 6 предложен план мероприятий, позволяющий эффективно провести летний период и подготовиться к полноценному запуску в сентябре. Данный подход позволит заранее создать MVP (минимально жизнеспособный продукт) и протестировать каналы трафика и выстроить бизнес-процессы.

Таблица 6 – План мероприятий для продвижения стартапа

Июнь	Июль	Август	Сентябрь
Нет занятий	Подбор трениров, преподавательского состава	Запуск летних групп	Готовый самостоятельный продукт
Выручка 0 руб.	Запуск курса «Осознанное взросление» с тренером	Готовая модель воронки с конверсии	Готовая модель по воронке, каналам продвижения

Продолжение таблицы 6 – План мероприятий для продвижения стартапа

Прибыль 0 руб.	Тест воронки, подсчёт конверсии	Тест каналов	Прописан бизнес- процесс по обучению
	Выручка: 50 тыс. руб. Прибыль 0 руб.	Проведение обучения	Выручка за сентябрь – 244 750 руб.

Участникам исследования Барометр центр [9], проводившему исследование рынка онлайн-образования в России, был задан вопрос о том, чем их продукт отличается от конкурентов, и предложено выбрать до трех вариантов ответа. Более половины опрошенных считают, что предлагают более качественный контент, чем другие онлайн-школы (54%), считают преимуществом личные консультации и проверку заданий от экспертов (53%) и делают акцент на собственную методологию обучения (52%). Внедрение технологических решений оказалось ближе к концу рейтинга – это значит, что основатели онлайн-школ не работают с новыми технологиями для обучения, а используют уже существующие популярные решения для создания, записи, и донесения контента до аудитории.

**Чем ваш продукт отличается от конкурентов? (выберите до трех ответов)**

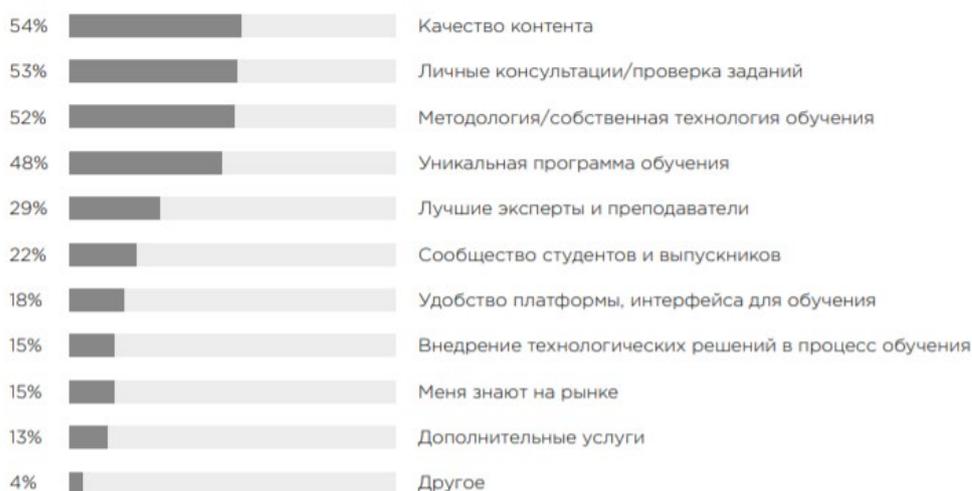


Рисунок 21 – Опрос конкурентов Барометр центр [9]

Доходимость сильно зависит от механик взаимодействия с участниками, стоимости программы (того вклада, который делает участник), продолжительности программы и важности результата, который он получит в конце.

Традиционная реклама требует двух ингредиентов: популярных СМИ и рекламы, которая мешает и раздражает пользователей. Контент-маркетинг более целесообразен и сочетает продвижение и развлечения в одном продукте – здесь находят свое место и образовательный полезный контент, призванный помочь выпускникам на государственной итоговой аттестации, и также вдохновляющий развлекательный компонент, позволяющий вызвать эмоции и доверие у потенциальных потребителей.

Контент-маркетинг (англ. content marketing) — это долгосрочная маркетинговая стратегия, которая направлена на привлечение целевой аудитории и построение доверительных взаимоотношений. Чтобы достичь поставленных целей, маркетологи создают и распространяют релевантный контент.

Цели контент-маркетинга:

- Лидогенерация;
- Увеличение целевой аудитории;
- Повышение вовлеченности клиентов;
- Возвращение лидов;
- Повышение узнаваемости бренда;
- Привлечение трафика;
- Реактивация пассивных клиентов;
- Повышение лояльности;
- Upsale (доп.продажи) и перекрестные продажи.

Но контент-маркетинг также объединяет все сложности традиционного маркетинга. Контент-маркетологи должны выступать одновременно в роли артистов и маркетологов, сочетая творческий подход с анализом данных и

шестым чувством того, какой контент может стать популярным. Особую роль в контент маркетинге отводится преподавателям онлайн-школы.

### **3.2 Экономическое обоснование стартапа**

Конечная стоимость продукта будет высчитана методом на основе цен аналогов. Рыночное ценообразование подходит, потому что оно ориентируется на реальную рыночную ситуацию, а рынок сейчас является конкурентным. В данном случае можно предполагать низкий риск того, что затраты превысят рыночную цену. Онлайн-обучение подразумевает отсутствие некоторых затрат, которые будут рассмотрены ниже. Для расчета финансов стартапа продукт был разделен на две части: пакет «Стандарт» для самостоятельного контроля эссе и устной части, в создании и реализации которого заключаются постоянные издержки; и пакет «Про», в который включены повышенный игровой коэффициент за выполнение домашних заданий; индивидуальные рекомендации по подготовке и мотивация со стороны личного куратора, заработная плата которого является переменными издержками.

Стоимость онлайн-курсов на рынке варьируется от 2300 до 5000 руб. Курсы онлайн-школ с известным брендом на рынке, как правило, стоят дороже. Также наблюдается зависимость мотивации пользователя от стоимости курса – чем больше человек платит за обучение, тем охотнее он стремиться его закончить. Поэтому на пакеты «Стандарт» и «Про» была установлена цена 2750 и 3350 рублей соответственно.

#### **Инвестиции в стартап**

Первоначальные инвестиции в стартап – 500 тыс. руб., включают в себя постоянные расходы:

- ЗП таргетолога
- ЗП менеджеров
- ЗП методиста

- Сайт+CRM
- Создание креативов
- ЗП руководителя
- SMM

А также переменную часть:

- Расходы на рекламу,
- Бонусная часть менеджеров,
- ЗП Преподавателей,
- Интернет-эквайринг.

Необходимо отметить, что менеджеры и кураторы работают дистанционно и с ними оформлен трудовой договор. Со вступлением в силу закона о самозанятых в сфере трудовых отношений ничего не поменялось: по-прежнему нужно оформлять взаимоотношения согласно ТК РФ, подписывать договор. Применять новый налоговый режим на доходы, полученные от трудовой деятельности, нельзя.

Любой человек вправе совмещать свои подработки и трудоустройство на основном месте работы. Можно привести несколько примеров:

- преподаватель работает в школе по трудовому договору и занимается репетиторством как самозанятый (в данном случае даже деятельность будет совпадать);
- юрист официально оформлен на предприятии, но при этом он подрабатывает фрилансером в качестве дизайнера (сфера деятельности не совпадает).

Однако подмена трудового договора заключением гражданско-правового соглашения с самозанятым, особенно при наличии фактических признаков реализации трудовых взаимоотношений.

Таким образом, преподаватели первый год стартапа оформляются как согласно трудовому кодексу, возможно, совмещают преподавательскую деятельность в онлайн с основным местом работы или учебы. Из-за дистанционного формата работы нет необходимости снимать помещение.

## Финансовые расчеты

Приведены на рисунках 22-25, которые представлены в сокращенном варианте (0 – 6 месяцы работы) в тыс. руб.

На рисунке 22 представлена воронка продаж с канала трафика из социальной сети ВКонтакте.

	0	1	2	3	4	5	6
<b>Выручка</b>		244 750	264 000	286 000	302 500	319 000	335 500
<b>Ключевые показатели</b>							
Стоимость "Стандарт"	2 750						
Кол-во продаж		89	96	104	110	116	122
<b>Воронка продаж</b>							
<b>ВКонтакте</b>							
Охват	80 000	800 000	868 000	933 100	988 153	1 041 513	1 096 713
Прирост охвата	10%						
Кэффициент сезонности		0,88	0,85	0,75	0,59	0,54	0,53
Конверсия в клик	0,94%	0,94%	0,94%	0,94%	0,94%	0,94%	0,94%
Кол-во кликов	754	7 540	8 181	8 794	9 313	9 816	10 337
Конверсия в подписку	28%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%
Кол-во подписок	211	2 111	2 291	2 462	2 608	2 748	2 894
Конверсия в бесплатный вебинар	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Кол-во участников вебинара	74	739	802	862	913	962	1013
Конверсия в заявку	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Кол-во заявок	22	222	241	259	274	289	304
Конверсия в продажу	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Кол-во продаж	9	89	96	104	110	116	122
Стоимость клика	8	8	8	8	8	8	8
Расходы на рекламу	7238,4	-72 384	-78 538	-84 422	-89 405	-94 234	-99 235
Стоимость подписчика	-34	34	34	34	34	34	34
Стоимость участника вебинара	98	-98	-98	-98	-98	-98	-98
Стоимость заявки	329	-326	-326	-326	-326	-326	-326
Стоимость клиента	-804	813	818	812	813	812	813
Выручка с канала	24 750	244 750	264 000	286 000	302 500	319 000	335 500
ROMI канала	-441,93%	238,13%	236,14%	238,77%	238,35%	238,52%	238,09%

Рисунок 22 – Воронка продаж

На рисунке 23 представлены переменные и постоянные расходы стартапа с валовой и чистой прибылью от коммерческой деятельности.

	0	1	2	3	4	5	6
<b>Выручка</b>		244 750	264 000	286 000	302 500	319 000	335 500
<b>Переменные расходы</b>		-72 384	-78 538	-84 422	-89 405	-94 234	-99 235
Расходы на рекламу		-72 384	-78 538	-84 422	-89 405	-94 234	-99 235
Бонусная часть менеджеров			-5280	-5720	-6050	-6380	-6710
ЗП Преподавателей		-106800	-115200	-124800	-132000	-139200	-146400
Интернет-эквайринг		-4895	-5280	-5720	-6050	-6380	-6710
<b>Валовая прибыль</b>		172 366	185 462	201 578	213 095	224 766	236 265
<b>Рентабельность по валовой прибыли</b>		70,43%	70,25%	70,48%	70,44%	70,46%	70,42%
<b>Постоянные расходы</b>		-98 500	-108 000	-138000	-138000	-138000	-138000
ЗП таргетолога	10 000	-10 000	-10 000	-20000	-20000	-20000	-20000
ЗП менеджеров		0	-20000	-20000	-20000	-20000	-20000
ЗП методиста		-20000	-20000	-40000	-40000	-40000	-40000
Сайт+CRM		-6000	-3000	-3000	-3000	-3000	-3000
Создание креативов	5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000
ЗП руководителя	50 000	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000
SMM	7 500	-7 500	-7 500	-7 500	-7 500	-7 500	-7 500
<b>EBITDA</b>		73 866	77 462	63 578	75 095	86 766	98 265
<b>Рентабельность по EBITDA</b>		30,18%	29,34%	22,23%	24,82%	27,20%	29,29%
Налоги УСН 6%	6%	-14 685	-15 840	-17 160	-18 150	-19 140	-20 130
<b>Чистая прибыль</b>		59 181	61 622	46 418	56 945	67 626	78 135
<b>Рентабельность по чистой прибыли</b>		24,18%	23,34%	16,23%	18,82%	21,20%	23,29%
Чистая прибыль накопленным итогом		59 181	120 803	167 221	224 166	291 793	369 927
<b>Точка безубыточности</b>		139 864	153 735	195 796	195 898	195 857	195 962

Рисунок 23 – Расходы и прибыли

На рисунке 24 представлен инвестиционный анализ и расчет дивидендной части финансовой модели стартапа, рассчитаны внутренняя норма доходности, а также индекс рентабельности инвестиций, который отображает отношение суммы дисконтированных денежных потоков к первоначальным инвестициям.

	0	1	2	3	4	5	6
<b>Выручка</b>		244 750	264 000	286 000	302 500	319 000	335 500
<b>Финансовая деятельность</b>							
<b>Фонды</b>							
Резервный фонд	5%	2 959	3 081	2 321	2 847	3 381	3 907
Резервный фонд накопленным итогом		2 959	6 040	8 361	11 208	14 590	18 496
Дивиденды	95%	56 222	58 541	44 097	54 098	64 245	74 228
Дивиденды накопленным итогом		56 222	114 763	158 860	212 958	277 203	351 431
<b>Инвестиционный анализ</b>							
Дивиденды		56 222	58 541	44 097	54 098	64 245	74 228
Дивиденды накопленным итогом		56 222	114 763	158 860	212 958	277 203	351 431
Дивиденды с учетом дисконтирования		46 102	48 004	36 159	44 360	52 681	60 867
Дивиденды накопленным итогом с учетом дисконтирования		46 102	94 106	130 265	174 625	227 306	288 173
Точка безубыточности		0	0	0	0	0	0
Срок выхода на точку безубыточности	0 месяцев						
Ставка дисконтирования	18%						
Коэффициент дисконтирования	1	0,8474576271	0,7181844298	0,6086308727	0,5157888752	0,4371092162	0,3704315392
Дисконтированный доход		50 153,39	86 759,12	101 775,86	115 622,43	127 545,23	137 032,78
Дисконтированный расход		508474,5763	0	0	0	0	0
NVP		1 045 839,85					
PI		3,056818374					
Оценка компании	1 001 526						

Рисунок 24 – Инвестиционный анализ

Исходя из приведенной финансовой модели, были рассчитаны дивиденды инвестора, которые накопленным итогом за один год составляют 798 тыс. руб. Стартап окупится за 10 месяцев, при этом возврат инвестиций планируется с первого месяца. Распределение дивидендов происходит в соотношении 80/20, где большая часть полученных от коммерческой деятельности средств возвращается инвестору до того момента, когда вся сумма инвестиций окупится. После возврата всех вложенных средств инвестор получает 20% от дивидендной части после уплаты налогов.

	0	1	2	3	4	5	6
<b>Выручка</b>		244 750	264 000	286 000	302 500	319 000	335 500
<b>Предложение для инвестора</b>							
Cash-In	500 000						
Cash-Out	100 000						
Оценка компании	1 501 526						
Доля инвестора	20%						
Дивиденды до налогов		56 222	58 541	44 097	54 098	64 245	74 228
Дивиденды после налогов	13%	48 913	50 931	38 364	47 065	55 893	64 578
Дивиденды инвестора до возврата инвестиций	80%	39 130	40 745	30 691	37 652	44 715	51 663
Дивиденды инвестора после возврата инвестиций	20%	0	0	0	0	0	0
Дивиденды инвестора накопленным итогом		39 130	79 875	110 567	148 219	192 933	244 596
Возврат инвестиций		1	1	1	1	1	1
Срок возврата инвестиций	10 месяцев						
Дивиденды за период (1 год)	798 081						
ROI инвестора	133,01%						
	1 год						
Дивиденды за период	798 081						
ROI за период	133,01%						
IRR инвестора	27%						

Рисунок 25 – Предложение для инвестора

По данным финансовой модели операционная прибыль накопленным итогом равна 1 млн. 584 тыс. руб. так как переменные издержки достаточно высоки из-за специфики бизнес-модели. Среднемесячная рентабельность продаж составляет 54,98%, среднемесячная рентабельность по чистой прибыли составляет 24,20%, а точка безубыточности (пороговое количество продаж) за месяц – 89 шт. При ставке дисконтирования в 18% инвестиции окупятся после 10 месяца функционирования школы, о чем говорят расчеты в финансовой модели стартапа [7].

Достаточно большая емкость рынка обусловлена тем, что подготовка к ЕГЭ – длительный процесс, многие обучающихся занимаются не менее

полугода, а некоторые выпускники проходят подготовку к ЕГЭ в 10-м классе. Для данного стартапа была также рассчитана Unit-экономика.

Unit-экономика – метод экономического моделирования, позволяющий рассчитать сколько денег приносит один юнит (клиент) в долгосрочном взаимодействии. Бизнес может быть жизнеспособным, если отдельная единица товара или оказанной услуги будет прибыльной.

Заполните фактические данные за месяц

Канал	User Acquisition	AvP	COGS	APC	1sCOGS	CR 1	CR 2	CPC	FIX
<input type="checkbox"/> ВК	739	2 750 P	0 P	5	0 P	30 %	40 %	98 P	98 500 P

Результаты по каналам

Канал	Клиентов за год	Продаж за год	Годовая прибыль	Прибыль на 1 клиента	Прибыль на 1 продажу	Прибыль на 1 заход
ВК	1 064	3 192 P	6 728 256 P	6 324 P	2 108 P	759 P

Рисунок 26 – Unit-экономика стартапа

Стоимость одного клиента из канала ВКонтакте в сентябре по плану составляет 813 руб., в то время как прибыль с одного клиента составляет 6324 руб. При LTV клиента 5 месяцев при среднем чеке 2750 руб., и постоянных расходах 98500 тыс. руб. годовая прибыль (без вычета некоторых переменных издержек, без учета налогов, амортизации и резервного фонда) составит 4 млн. 974 тыс. руб. при условии, если конверсии в заявку и в продажу будут оставаться такими же высокими, а именно 30% и 40%.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА  
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
ЗНМ91	Кузнецов А.А.

Школа	ШИП	Отделение (НОЦ)	
Уровень образования	Магистратура	Направление/специальность	Инноватика

Тема ВКР:

<b>Стартап онлайн-школы «Мама, я сдал ЕГЭ!»</b>	
<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:</b>	
1. Характеристика объекта исследования (вещество, материал, прибор, алгоритм, методика, рабочая зона) и области его применения	Дополнительное онлайн-образование для школьников
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<b>1. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности:</b> – специальные (характерные при эксплуатации объекта исследования, проектируемой рабочей зоны) правовые нормы трудового законодательства; – организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны.	«Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020) Федеральный закон "О специальной оценке условий труда" от 28.12.2013 N 426-ФЗ
<b>2. Производственная безопасность:</b> 2.1. Анализ выявленных вредных и опасных факторов 2.2. Обоснование мероприятий по снижению воздействия	1. Отклонение показателей микроклимата 2. Повышенное значение напряжения в электрической цепи, замыкание 3. Повышенный уровень электромагнитных излучений 4. Отсутствие или недостаток естественного света, недостаточная искусственная освещенность рабочей зоны 5. Повышенная яркость света, повышенная контрастность, прямая и отраженная блескость, зрительное напряжение 6. Монотонность трудового процесса, нервно-эмоциональные перегрузки
<b>3. Экологическая безопасность:</b>	Продукт воздействует на атмосферу выбросами углекислого газа
<b>4. Безопасность в чрезвычайных ситуациях:</b>	Возможные ЧС: - пожар; - взрыв.

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Сечин А.А.	К.т.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ91	Кузнецов А.А.		

#### 4 Социальная ответственность

Данная выпускная квалификационная работа посвящена созданию концептуальной основы онлайн-школы подготовки к ЕГЭ. Суть стартапа заключается в обучении учащихся старших классов в формате онлайн. Вебинары рассчитаны на получение предметных знаний, направленных на подготовку выпускников для успешной сдачи ЕГЭ.

Данная работа является актуальной ввиду глобализации учебных процессов и их стремительного перехода в онлайн по причинам снижения временных и ресурсных затрат, а также из-за больших возможностей цифровых технологий.

Характеристика объекта исследования и области его применения

Административное положение – Россия, географическое положение с учетом специфики продукта стартапа не является значимым. Онлайн-школа расположена в социальной сети ВКонтакте, бесплатные занятия проводятся также на сайте YouTube. Обе площадки не только предоставляют возможность публикации материалов, но отвечают требованиям онлайн-школы – учитывается: отслеживание пользователей, работы сотрудников и преподавателей, проведение вебинаров, индивидуальных занятий по видео связи.

Обучение учащихся для каждого уровня подготовки к экзамену состоит из 2-3 вебинаров в неделю, домашних заданий и конспектов к урокам. Каждый вебинар отличается тематикой и содержанием. Изучение материалов происходит самостоятельно при поддержке кураторов, которые всегда готовы ответить на вопросы студентов. Средняя длительность выполнения одного занятия составляет 45 минут.

Помимо самостоятельных занятий курс также включает в себя групповые занятия с преподавателем для отработки практических навыков на выбранную студентом тематику. Во время индивидуального занятия отрабатываются также ошибки, допущенные студентом в процессе

самостоятельного изучения материала, непонятные ему моменты, интересные ему нюансы. Занятия связаны между собой, с преподавателем студент полностью осваивает и закрепляет то, что изучил сам. Длительность таких занятий составляет 45 минут. Самостоятельные и групповые занятия рекомендуется чередовать каждый день для достижения наибольшей эффективности. Минимальное количество групповых занятий с преподавателем – 1 раз в неделю, преподаватели, наблюдая за прогрессом студента, могут рекомендовать увеличить количество занятий.

Штат организации подразумевает только дистанционных работников, работающих по трудовому договору. Рабочее место работника расположено вне места нахождения работодателя. Взаимодействие между работником и работодателем происходит посредством сети Интернет. Дистанционный формат работы был выбран в связи с отсутствием материального выражения выполненной работы постоянных работников [10]. Преподаватели работают в организации в качестве исполнителей по договору оказания услуг, за их рабочую зону организация не несет ответственность, условия работы указываются в договоре.

Область применения продукта стартапа ограничивается рынком дополнительного онлайн-образования для взрослых, а именно – школьного образования.

#### Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности

Все сотрудники онлайн-школы работают дистанционно, отсутствует офис или любое другое помещение, предоставляемое организацией для работы. Организация труда осуществляется дистанционно посредством аудио- и видеосвязи между работниками организации, а также переписки в мессенджерах. Менеджеры отслеживают деятельность преподавателей через видеонаблюдение. Работа менеджеров также регламентируется платформой Trello, с помощью которой делегируются обязанности сотрудников в зависимости от количества студентов школы. В основном, обязанности включают в себя отслеживание активности пользователей, осуществление

телефонных звонков и переписки со студентами, отслеживание платежей, количества пройденных занятий, посещенных лендингов и так далее.

При заключении трудового договора о дистанционной работе указывается место нахождения работодателя, место исполнения обязанностей по договору работник выбирает самостоятельно. В трудовом договоре не предусматривается дополнительное условие об обязанности работника использовать при исполнении своих обязанностей оборудование, программно-технические средства, средства защиты информации и иные средства, предоставленные работодателем [11]. Работодатель только дает рекомендации по использованию тех или иных технических средств.

Основным оборудованием для работников являются мобильные телефоны и компьютеры / ноутбуки / планшеты, для рабочего места необходима также стабильная сеть Интернет, оборудование не предоставляется работодателем.

Дистанционные работники являются категорией работников, для которых предусмотрены исключения в части обязательной специальной оценки условий труда [12]. Таким образом, с работодателя снимается обязанность прописывать в трудовом договоре такие пункты, как: «гарантии и компенсации за работу с вредными и (или) опасными условиями труда» и «условия труда на рабочем месте». Работник самостоятельно выбирает рабочее место, наиболее подходящее ему для исполнения своих обязанностей в дистанционном формате посредством сети Интернет. Особенности договора дистанционных работников определяются ст. 312 ТК РФ [13], предусматривающей, что трудовой договор с дистанционным работником может быть оформлен путем обмена электронными сообщениями [14].

Работодатель обязан расследовать и вести обязательный учет несчастных случаев и профессиональных заболеваний; выполнять предписания проверяющих должностных лиц, обнаруживших нарушения прав дистанционных работников; осуществлять обязательное социальное

страхование дистанционных работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний; осуществлять ознакомление дистанционных работников с требованиями охраны труда при работе с оборудованием и средствами, рекомендованными или предоставленными работодателем.

Как уже было сказано ранее, все сотрудники организации работают дистанционно. Режим рабочего времени и времени отдыха устанавливается по усмотрению работника, конкретного графика работы не предусмотрено. От работника требуется оперативное решение рабочих моментов, а от преподавателей – качественное и своевременное проведение занятий и индивидуальная работа со студентами.

Главный источник трудовых отношений – Трудовой Кодекс, глава 49.1 [15]. Трудовой договор в случае онлайн-школы заключается путем обмена электронными документами. Составление трудового договора будет руководствоваться статьей 57 ТК РФ с обязательным указанием дистанционного характера работ. Как уже было сказано, в договоре указывается место нахождения преподавателя, а место работы сотрудника – место его фактического нахождения. Способы взаимодействия работника и работодателя прописываются в договоре, как и время, в течение которого работник должен выйти на связь.

При найме работников как по трудовому договору, так и по договору оказания услуг, все работники и преподаватели будут проходить обучающую программу, призванную ознакомиться со всем необходимым для работы. Программа рассчитана на две недели, она сопровождается различными этапами собеседования в дистанционном формате и прохождением соответствующего обучающего курса, где помимо информации также представлены тестовые задания. В организации также предусмотрены различные программы повышения квалификации.

Организация предполагает систему социальных гарантий для сотрудников, предусмотренные ТК РФ. В систему включены гарантии,

связанные с заключением трудового договора, с предоставлением отдыха, с установлением зарплаты, выполнением требований охраны труда, с возмещением ущерба, причиненного работнику, с отнесением к определенной категории лиц.

#### Анализ выявленных вредных и опасных факторов

Вся деятельность организации ведется дистанционно, вся работа осуществляется с помощью персональных компьютеров работников. При выполнении работ на персональном компьютере (ПК) согласно ГОСТу 12.0.003-2015 могут иметь место следующие факторы, указанные в таблице 7.

Таблица 7 – Возможные опасные и вредные факторы

Факторы (ГОСТ 12.0.003-2015)	Этапы работ			Нормативные документы
	Разработ	Изготов	Эксплуатация	
1. Отклонение показателей микроклимата			+	СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 [11] ГОСТ 12.0.001-82 [12] ГОСТ ИСО 14698-1-2005 [13] ГОСТ 12.0.002-2014 [14] СП 52.13330.2016 [15] ГОСТ 12.0.003-2015 [16]
2. Повышенное значение напряжения в электрической цепи, замыкание			+	
3. Повышенный уровень электромагнитных излучений			+	
4. Отсутствие или недостаток естественного света, недостаточная искусственная освещенность рабочей зоны			+	
5. Повышенная яркость света, повышенная контрастность, прямая и отраженная блескость, зрительное напряжение			+	
6. Монотонность трудового процесса, нервно-эмоциональные перегрузки			+	

В связи с тем, что в процессе работы онлайн-школы этап разработки услуги осуществляется только на этапе инвестирования, а этап изготовления материального продукта и вовсе отсутствует как таковой, факторы производства будут указаны для основной рабочей деятельности в качестве этапа эксплуатации.

1. Источником отклонения показателей микроклимата может стать как ПК, так и любой другой объект, находящийся в помещении, выбранном работником. Микроклимат определяется действующими на организм человека показателями температуры, влажности и скорости движения воздуха и оказывает огромное влияние на состояние организма человека в целом, на его здоровье, самочувствие и работоспособность. Например, понижение температуры и повышение скорости воздуха способствует усилению конвективного теплообмена и процесса теплоотдачи при испарении пота, что может привести к переохлаждению организма. В таблице 8 приведены допустимые величины показателей микроклимата на рабочих местах.

Таблица 8 – Допустимые величины показателей микроклимата на рабочих местах

Таблица 8 – Допустимые и оптимальные величины показателей микроклимата на рабочих местах	Категория работ	Температура воздуха, °С				Относительная влажн. возд. %		Скорость движ. возд. %		
		Оптимальная	допустимая		Оптимальная	допустимая	оптимальная	допустимая		
			верхняя граница	нижняя граница						
			на рабочих местах							
П	Н	П	Н							
Холодный	Легкая	21... 24	25	26	20	17	40...60	75	0,1	0,2
Теплый	Легкая	22- 25	28	30	21	19	40-60	55	0,1	0,3

2. Источником возникновения повышенного значения напряжения в электрической цепи, замыкания может стать сам компьютер, или электрическая сеть в помещении, которое было выбрано работником. Электрический ток оказывает на человека термическое, электролитическое,

биологическое и механическое воздействие. Номинальные значения приведены в таблице 9.

Таблица 9 – Номинальное напряжение электрической цепи

Номинальное напряжение трехфазных четырехпроводных или трехпроводных систем, В		Номинальное напряжение Однофазных трехпроводных систем, В
50 Гц	60 Гц	60 Гц
-	120/208	120/240
230	240	-
230/400	230/400	-
	277/480	-
-	480	-
-	347/600	-
-	600	-
400/690		
1000		

3. Излучения электромагнитного диапазона, источником которого является ПЭВМ, при определённых уровнях могут оказывать отрицательное воздействие на организм человека. Излучения способны вызвать: нервные расстройства, нарушение сна, значительное ухудшение зрительной активности, ослабление иммунной системы, различные нарушения жизнеобразующих процессов, расстройства сердечно-сосудистой системы. Нормативные значения электрического и магнитного полей промышленной частоты 50 Гц (ЭП и МП ПЧ):

- ПДУ электромагнитных полей в диапазоне частот  $^3$  10 кГц - 30 кГц;
- ПДУ электромагнитных полей в диапазоне частот  $^3$  30 кГц - 300 ГГц.

4. Неравномерное освещение (искусственное от ламп и ПК или естественное) может создавать проблемы адаптации, снижая видимость. Работая при освещении плохого качества или низких уровней, люди могут ощущать усталость глаз и переутомление, что приводит к снижению работоспособности. В ряде случаев это может привести к головным болям. Требования к освещению помещений жилых и общественных зданий (в

зависимости от того места, которое выберет сотрудник) приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Требования к освещению помещений жилых и общественных зданий

Характеристика зрительной работы	Наименьший или эквивалентный размер объекта различения, мм	Разряд зрительной работы	Подразряд зрительной работы	Относительная продолжительность зрительной работы при направлении зрения на рабочую поверхность, %	Искусственное освещение				Естественное освещение	
					Освещенность на рабочей поверхности от системы общего освещения, лк	Цилиндрическая освещенность, лк	Объединенный показатель UGR, не более	Коэффициент пульсации освещенности, % не более	КЕО, %, при	
									Верхнем или комбинированном боковом	
Различение объектов при фиксированной и нефиксированной линии зрения:										
средней точности	Более 0,5	В	1	Не менее 70	150	50	24	20	2,0	0,5
			2	Менее 70	100	Не регламентируется	18 24	1 2	2,0	0,5
Обзор окружающего пространства при очень кратковременном, эпизодическом различении объектов:										
При высокой насыщенности помещений светом		Г	-		300	100	24		3,0	1,0
При нормальной насыщенности помещений светом		Д	-		200	75	25		2,5	0,7
При низкой насыщенности помещений светом		Е	-		150	50	25		2,0	0,5
Общее ориентирование в пространстве интерьера:	То же	Ж		То же		Не регламентируется				
При большом скоплении людей			1		75					
При малом скоплении людей			2		50					
Общее ориентирование в зонах передвижения:	"	З		"						
При большом скоплении людей			1		30					
При малом скоплении людей			2		20					

В таблице 11 приведены требования к освещению при работе с ПЭВМ.

Таблица 11 – Требования к освещению на рабочих местах, оборудованных ПЭВМ.

Освещенность на рабочем столе:	300-500 лк
Освещенность на экране ПЭВМ:	не выше 300лк
Блики на экране:	не выше 40 кд/м <sup>2</sup>
Прямая блескость источника света:	200 кд/м <sup>2</sup>
Показатель ослепленности:	не более 20
Показатель дискомфорта:	не более 15
Отношение яркости	
- между рабочими поверхностями:	3:1-5:1
- между поверхностями стен и оборудования:	10:1
Коэффициент пульсации:	не более 5%.

5. Такие факторы как повышенная яркость света, контрастность, прямая и отраженная блескость, зрительное напряжение, причиной которых является монитор компьютера, также влияют на человека. Расстройство органов зрения резко увеличивается при работе более четырех часов в день. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) ввела понятие «компьютерный зрительный синдром» (КЗС), типовыми симптомами которого являются жжение в глазах, покраснение век и конъюнктивы, чувство инородного тела или песка под веками, боли в области глазниц и лба, затуманивание зрения, замедленная перефокусировка с ближних объектов на дальние.

6. Нервно-эмоциональное напряжение при работе на ПК возникает вследствие дефицита времени, большого объема и плотности информации, особенностей диалогового режима общения человека и ПК, ответственности за безошибочность информации. Продолжительная работа на дисплее, особенно в диалоговом режиме, может привести к нервно-эмоциональному перенапряжению, нарушению сна, ухудшению состояния, снижению концентрации внимания и работоспособности, хронической головной боли, повышенной возбудимости нервной системы, депрессии.

Средства индивидуальной защиты от опасных и вредных факторов производства в случае данной организации не требуются, как и применение коллективных средств защиты.

Обоснование мероприятий по снижению воздействия

В связи с дистанционным характером работ и отсутствием

непосредственного контроля работодателем рабочего места, он дает рекомендации (отдельно от трудового договора) по выбору рабочего места с учетом вредных и (или) опасных проявлений факторов производственной среды.

Рекомендуется сохранять комфортную температуру воздуха и уровень влажности рабочей зоны, следить за целостностью электрической проводки. Не рекомендуется работать с неисправной техникой. Освещение при работе с компьютером рекомендуется оставлять приглушенным рассеянным, также по возможности следует убрать источники неравномерного, пульсирующего света, отдавать предпочтение компьютерам и ноутбукам с современными матричными панелями, которые практически не влияют на организм человека. Рекомендуется регулярно проводить влажную уборку рабочей зоны. Во время работы рекомендуется больше двигаться, чаще устраивать перерывы, каждые 1-1,5 часа прерываться на 5-10-минут. Во время перерыва, в зависимости от нахождения рабочего места, можно выйти на улицу, подняться по лестнице на другой этаж, сделать разминку.

#### Экологическая безопасность

Обеспечение экологической безопасности производственной деятельности также отличается от производственных предприятий ввиду специфики. Воздействие рабочих процессов на окружающую среду достаточно невелико из-за того, что отсутствует непосредственное производство какого-либо материального продукта, нет учета географических и климатических особенностей местности, так как нет общего места работы для сотрудников компании [16]. Факторы, так или иначе связанные с местоположением, вообще не учитываются в оценке влияния деятельности организации на окружающую среду и людей. Негативное влияние стартапа так или иначе заключается в технических средствах.

Такой вид деятельности как онлайн-школа только способствует еще большему потреблению электроэнергии, что создает выбросы углекислого газа. В то же время, на данный момент сложно так или иначе оценить реальный

вред, наносимый экологии, использованием интернета из-за недостатка исследований. Также относительно недавно человечество стало вести деятельность в онлайн, что также дает недостаточно информации для исследований.

В то же время, онлайн-образование позволяет не тратить ресурсы на перемещение, нет нужды снимать помещение, содержание которого также требует больших ресурсов. Возможно, такая экономия позволяет компенсировать выбросы углекислого газа в атмосферу. При таком формате используются онлайн-учебники и цифровые носители информации, что позволяет отказаться от использования бумаги.

#### Безопасность в чрезвычайных ситуациях

В соответствии с пунктом 1 Приложения к Положению о государственном надзоре в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 24 декабря 2015 г. № 1418 «О государственном надзоре в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера» производство и реализация стартапа относится к категории низкого риска [17]. Прежде всего, организация не планирует эксплуатацию потенциально опасных или критически важных объектов природного и техногенного характера.

Наиболее вероятной чрезвычайной ситуацией, которая может возникнуть в результате работы онлайн-школы, могут стать пожары или взрывы. С учетом того, что сотрудники работают дистанционно, вышеуказанные ЧС могут возникнуть в зданиях и сооружениях жилого, социально-бытового и культурного назначения (наиболее комфортное место работы сотрудник определяет сам). Причиной возникновения пожаров и / или взрывов во время реализации стартапа могут стать неисправности в электрических сетях, нарушение технологического режима и мер пожарной безопасности (применение неисправного оборудования). Основными опасными факторами пожара являются тепловое излучение, высокая

температура, отравляющее действие дыма (продуктов сгорания: окиси углерода и др.) и снижение видимости при задымлении, а основными поражающими факторами взрыва являются воздушная ударная волна и осколочные поля, образуемые летящими обломками различного рода объектов, технологического оборудования, взрывных устройств.

Необходимо отметить, что причиной чрезвычайной ситуации будет являться не непосредственная деятельность стартапа, а эксплуатация отдельным работником собственной неисправной техники во время работы, или же неисправность в электрических сетях также в помещении, выбранном работником. Таким образом, сама организация не несет ответственности за возникновение чрезвычайной ситуации, хотя и дает рекомендации для ведения рабочей деятельности сотрудниками. Прежде всего, крайне не рекомендуется работать на неисправных компьютерах и ноутбуках, а также предпринимать попытки самостоятельно починить технику. Работнику рекомендуется выбирать места для работы, безопасность электрических сетей в которых не ставится под сомнения. Помещение также должно быть оснащено системой автоматической пожарной сигнализации, хотя и это остается на усмотрение сотрудника.

При обнаружении возгорания рекомендуется реагировать на пожар быстро, используя все доступные способы для тушения огня (песок, воду, огнетушители и т.д.), а также вызвать пожарную охрану. Далее рекомендуется быстро эвакуироваться из горящего помещения. Рекомендуется не подходить к взрывоопасным предметам, а при угрозе взрыва ложиться на живот, защищая голову руками, дальше от проходов, лестниц, застекленных дверей и окон. Если сначала произошел взрыв, рекомендуется принять меры по недопущению пожара и паники.

При наступлении чрезвычайной ситуации социального характера, препятствующих продолжению трудовых отношений, в индивидуальном порядке происходит прекращение трудового договора. Рабочая деятельность не подразумевает действий, способных привести к чрезвычайной ситуации.

Деятельность онлайн-школы не может стать причиной возникновения чрезвычайной ситуации.

#### Выводы по разделу

Стартап онлайн-школы подготовки к ЕГЭ подразумевает дистанционную организацию рабочей деятельности. Дистанционный формат влияет на перераспределение ответственности за безопасность работника – из-за того, что фактическим местом работы является его местонахождение, которое он выбирает на свое усмотрение, работодатель не может отвечать за безопасность рабочего места. Также для работы используются личные компьютеры, ноутбуки и смартфоны, за исправность которых также отвечает их владелец, как и за электрические сети. Таким образом, организация может только давать рекомендации по эксплуатации рекомендуемого оборудования и по организации рабочего пространства.

Достаточно сложно определить реальную возможность возникновения чрезвычайной ситуации вследствие исполнения обязанностей сотрудников онлайн-школы, так как помимо работы на платформе в сети Интернет на устройстве задействовано множество других активных процессов. Более того, неисправность электрической сети, внутреннее состояние техники не зависят от того, на какой платформе ведется работа, а, следовательно, и ЧС может возникнуть от любого взаимодействия с ней.

Экологическое влияние на атмосферу от использования сети Интернет является как негативным, так и позитивным из-за сокращения ресурсов онлайн-деятельности по сравнению с оффлайн.

## **Заключение**

В данной работе была поставлена цель – создание концептуальной основы стартапа онлайн-школы «Мама, сдал ЕГЭ!» В рамках реализации цели были решены следующие задачи:

- дана оценка влияния новой коронавирусной инфекции на сферу образования;
- проведен анализ современного состояния и перспектив развития отрасли, определены объем и емкость рынка;
- сформирована бизнес-модель и дано описание концепции стартапа;
- проведен сегментный анализ потребительского рынка онлайн-обучения ЕГЭ;
- проведен конкурентный анализ онлайн-школ подготовки к ЕГЭ;
- разработано экономическое обоснование стартапа;
- разработана маркетинговая стратегия продвижения онлайн-школы.

Результаты исследования различных источников и современных тенденций развития рынка подготовки к ЕГЭ говорят о том, что в данный момент реализуется тенденция цифровизации образования и смены подходов в обучении из-за эпидемиологической ситуации связанной с распространением коронавирусной инфекции.

Сложившееся информационное пространство способствует тому, что новые технологии проникли во все сферы жизни человека, и образование не стало исключением. Отмечается, что классическая система образования сегодня не успевает за происходящими в обществе трансформациями и не способна предоставить востребованный и своевременный образовательный продукт. И именно онлайн-образование, и его инструменты являются тем средством, которое позволит забыть о границах географии и получить быстрый доступ к необходимому знанию.

На основе проведенного анализа онлайн-отрасли подготовки к ЕГЭ, была разработана концепция стартап-проекта. Предлагаемый продукт в большей мере способен удовлетворить меняющиеся требования потребителей.

Главным критерием в пользу выбора онлайн-формата остается удобство и сниженная стоимость, а основной потребитель находится в возрастной категории от 16 до 18 лет, с базовыми навыками владения компьютером и смартфоном. По итогам проведения анализа современного состояния отрасли онлайн-образования можно сделать вывод о том, что данная отрасль стремительно развивается, несмотря на наличие определенных проблем.

Анализ целевой аудитории позволил выделить сегменты потребительского рынка онлайн-подготовки к ЕГЭ, что необходимо для более эффективной рекламной кампании и настройки таргетированной рекламы в социальных сетях. Главным критерием целевой аудитории в пользу выбора онлайн-формата остается удобство и сниженная стоимость, а основной потребитель находится в возрастной категории от 16 до 18 лет, с продвинутыми навыками владения компьютером и смартфоном.

Анализ конкурентов, существующих на рынке, позволил выделить некоторые экономические показатели конкурентов, что позволяет управлять бизнесом на основе цифр, доводя их до эталонных показателей и повышая таким образом экономическую эффективность компании и ее конкурентоспособность на рынке. Также он выявил слабые места у стартапа – отсутствие сильного УТП на рынке с развитой конкурентной средой.

Далее была разработана концепция стартапа на основе существующей проблемы потребителя на рынке. Основной стратегией продвижения была выбрана рыночная специализация, что позволит направить концентрацию всех усилий на определенной группе потребителей и создать высокую лояльность к продукту за счет удовлетворения всех до единой потребности целевой группы: от обязательных предметов и предметов по выбору до психологической поддержки и профориентации.

Предложен список гипотез, позволяющий увеличить конверсию на каждом этапе воронки, а также разработан план мероприятий для вывода стартапа на рынок. Данный план мероприятий, позволит эффективно провести летний период и подготовить полноценный запуск к началу учебного года. Такой подход позволит заранее создать MVP (минимально жизнеспособный продукт) и протестировать каналы трафика, определить конверсии на каждом этапе воронки и выстроить бизнес-процессы.

Отдельно к финансовому планированию в формате PnL (или ОПУ – отчета о прибылях и убытках) был использован метод экономического моделирования – расчёт Unit-экономики. Такой подход позволил определить жизнеспособность стартапа на основе расчета прибыли от одного юнита (единицы оказанной услуги) в долгосрочной перспективе. На основе конкурентного анализа выявлен показатель LTV (life time value) у школ-конкурентов, жизненный цикл клиента которых в среднем составляет 5 месяцев. Таким образом, при стоимости 8 руб. одного клика в ВКонтакте стоимость одного клиента из данного канала в сентябре составит 813 руб., а прибыль с одного клиента в долгосрочном взаимодействии составит 6324 руб.

Расчет Unit-экономики позволило считать проект выгодным с финансовой точки зрения, где показатели представляются весьма оптимистичными из-за специфики отрасли. Продвижение продукта предполагается осуществлять также с использованием контент-маркетинга и интернет-инструментов, с целью привлечь потребителя эффективным, выгодным и уникальным продуктом.

## Список использованных источников

1. Вспышка коронавирусной инфекции COVID-19. [Электронный ресурс]. – URL: <https://clck.ru/VQXQ2> – 2020 (дата обращения: 24.05.2021).
2. Образование: от закрытия учебных заведений до возобновления их работы. [Электронный ресурс]. – URL: <https://clck.ru/VQYVe> – 2020 (дата обращения: 17.05.2021).
3. Исследование рынка образования EdMarket. [Электронный ресурс]. – URL: <https://research.edmarket.ru/> – 2020 (дата обращения 06.06.2021).
4. Исследование российского рынка онлайн- образования и образовательных технологий. [Электронный ресурс]. – URL: <https://edumarket.digital/#get>. – 2017 (дата обращения: 17.03.2020).
5. Сколько денег родители тратят на репетиторов. [Электронный ресурс]. – URL: <https://clck.ru/J3qQY> – 2019 (дата обращения: 02.06.2021).
6. Российская газета – Федеральный выпуск № 3(8354) [Электронный ресурс]. – URL: <https://clck.ru/Sn6Av> – 2021 (дата обращения: 19.01.2021).
7. Как изменился рынок подготовки к ЕГЭ за 10 лет. [Электронный ресурс]. – URL: <https://clck.ru/VMnpc> – 2019 (дата обращения: 20.01.2021).
8. Выбор предметов на ЕГЭ в 2020 году. [Электронный ресурс]. – URL: <https://clck.ru/RPiYK> – 2020. – 2020 (дата обращения: 01.06.2021).
9. Исследование рынка онлайн-образования в России. [Электронный ресурс]. – URL: <https://clck.ru/SwJfQ> – 2019 (дата обращения: 01.06.2021).
10. Закалюжная Н. В. Нетипичные трудовые отношения в условиях цифровой экономики [Электронный ресурс] // Вестник БГУ. 2019. №1 (39). – URL: <https://clck.ru/VQYED> (дата обращения: 12.05.2020).
11. Тихомаева В.С., Яценко А.О. Электронная форма трудовой книжки и трудовое законодательство: реалии и перспективы [Электронный ресурс] // Инновационная наука. 2019. №5. – URL: <https://clck.ru/VQYС7> (дата обращения: 12.05.2020).

12. Федеральный закон «О специальной оценке условий труда» от 28.12.2013 N 426-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс. – URL: <https://clck.ru/CHpEN> (дата обращения: 12.05.2020).

13. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020) ТК РФ Статья 312.2. Особенности заключения и изменения условий трудового договора о дистанционной работе [Электронный ресурс]. // СПС Консультант Плюс. – URL: <https://clck.ru/VQYXQ> (дата обращения: 12.05.2020).

14. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020) ТК РФ Статья 65. Документы, предъявляемые при заключении трудового договора [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс. – URL: <https://clck.ru/VQYUВ> (дата обращения: 12.05.2020).

15. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020) ТК РФ Глава 49.1. Особенности регулирования труда дистанционных работников [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 12.05.2020).

16. Власенко М.Н., Шедько Ю.Н. Экономическая безопасность и ее экологическая составляющая - значимый фактор устойчивого развития предприятий в условиях современного рынка [Электронный ресурс]// Стратегии бизнеса. 2017. №2. – URL: <https://clck.ru/VQYbc> (дата обращения: 15.05.2020).

17. Постановление Правительства РФ от 24 декабря 2015 г. № 1418 «О государственном надзоре в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера» [Электронный ресурс]. – URL: <https://clck.ru/VQYcf> (дата обращения 20.05.2020).

## Приложение А

### Section 1

#### The coronavirus (COVID-19) pandemic in the education sector Analysis of the current state and development prospects of the online education market

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ91	Кузнецов А.А.		

Консультант ШИП (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Недоспасова О.П.	Д.э.н.		

Консультант – лингвист ШБИП ОИЯ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОИЯ	Новикова В.С.			

In 2003, a type of upper respiratory tract pneumonia, Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS), killed hundreds of people in China and Hong Kong. After nearly two decades, a more destructive novel coronavirus (COVID-19), possibly originating from Wuhan, has spread throughout China, as well as around the world. The coronavirus outbreak resulted in over one million deaths, with more than 42 million people [1] infected by the end of October 2020 (Fig. 1).

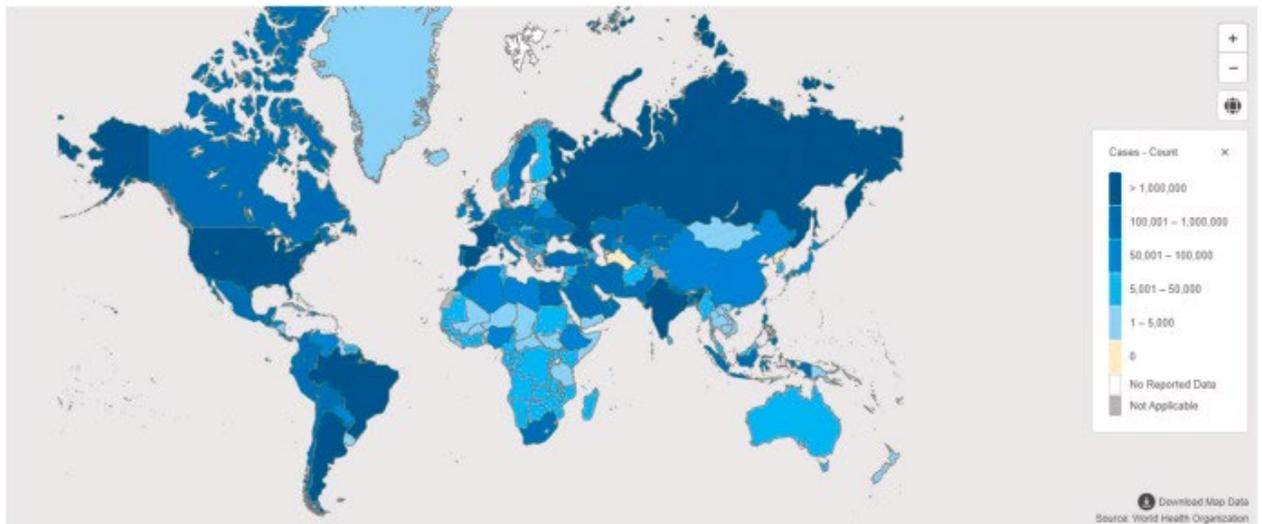


Fig. 1 The reported confirmed cases of COVID-19 in different countries, as reported by the end of 2020 (2020 WHO)

Despite the declining trend of new cases in China, the virus has continued its momentum in other parts of the globe. The coronavirus is damaging to the global economy and affects human social activities, especially in education. Many countries have implemented various policies to control the situation, including border control and public health policies. These measures also affect the education sector, with schools forced to close down in many countries.

In the midst of the disastrous outbreak, many countries suspended face-to-face classes from the early stage of the pandemic. These nationwide closures impacted over 146 countries, and the number of students accounted for 67.7% of the world's population.

The global implementation of coronavirus travel restrictions and bans affected a great number of additional learners. According to recent statistics from the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [3], the

number of learners affected by COVID-19 was almost 1500 million. Over 190 countries were affected by school closures in mid-April 2020 [3]. This figure is dropping since April 2020. However, students from over 100 countries were still unable to attend school, affecting more than 900 million learners by June 2020. In early 2021, there were 250 million learners still affected by the school or university closures.

Fig. 2 shows the impact of COVID-19 on school closures corresponding to learners enrolled at all education levels. This affects the studies of lower form students. Still, the shutdown of borders significantly damaged the higher education sector because most higher education sectors have many international and exchange students. These students were not allowed to enter or were required to quarantine for 14 days before entering other countries for study).

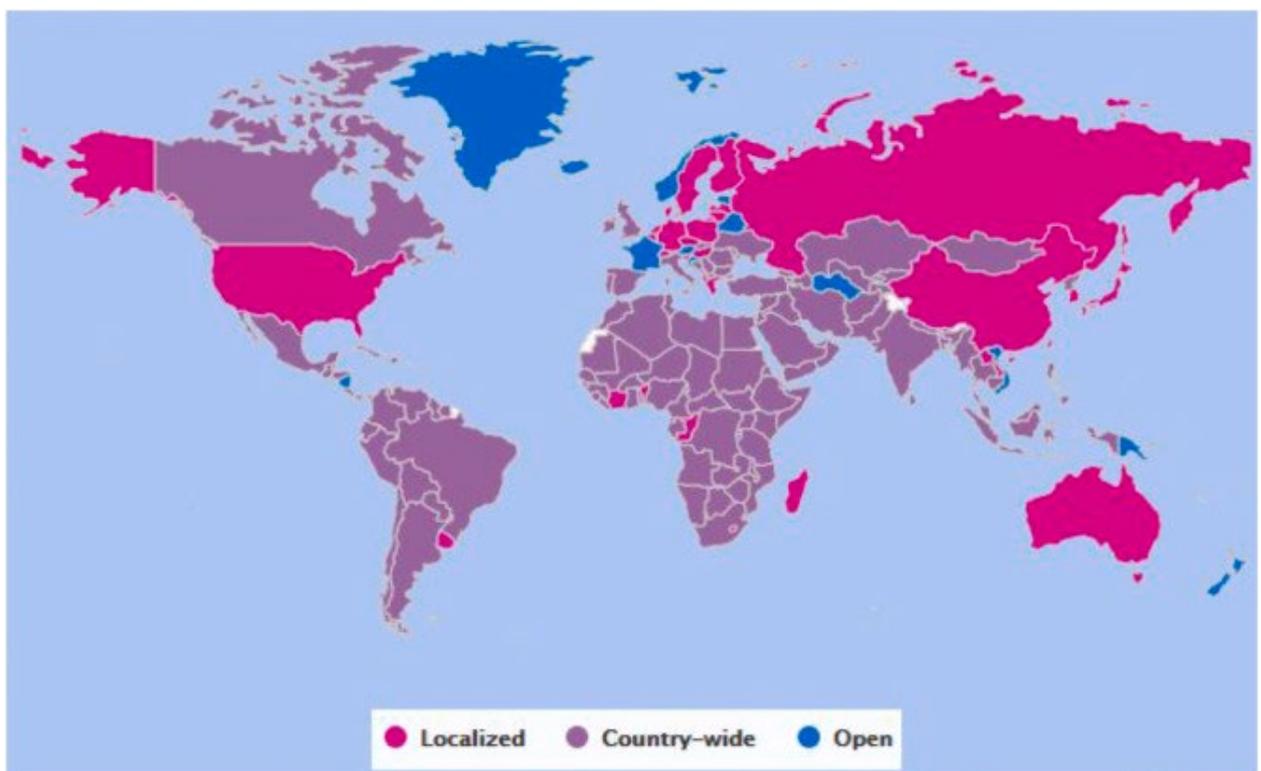


Fig. 2 The nationwide closures of schools caused by COVID-19 at the end of May 2020 (UNESCO, 2020)

Amid the coronavirus outbreak, many countries are facing a dramatic situation in terms of the global economy and human social activities, including education. The shutdown of schools is affecting many students around the world, with face-to-face classes suspended. Many countries facing the disastrous situation-

imposed class suspension at an early stage of the coronavirus outbreak, and Asia was one of the earliest regions to implement live online learning.

In response to the coronavirus outbreak, remote learning seems to be the only solution for the education sector. While face-to-face classes are stopped, tertiary institutes worldwide have revisited the feasibility of online learning to minimize the impact on the academic progression of students [2].

While online teaching enabled teaching and learning to continue, minimizing the impact on students' study progress and allowing distance learning of overseas students who cannot leave their countries to attend classes across boundaries, several challenges stand in implementing online learning.

On the students' side, in many communities, especially in mainland China, large numbers of students do not have internet access, have a slow internet connection at home, or require to bypass a firewall. This means that a switch to online learning could worsen longstanding equity problems.

On the teachers' side, the infrastructure's readiness (i.e. internet access, hardware, etc.) and software are concerns. Therefore, it is interesting to explore the key attributes to influence learning effectiveness in blended learning, including online and real-time learning.

Confronted with the viral pandemic, little is known about students' readiness for online learning, particularly how effective online learning adoption can combat the deadly catastrophe. This paper will explore the learning motivation, learning readiness and efficacy of students engaging in online learning, including the differences among sub-degree, degree and postgraduate students.

In particular, student readiness for live or real-time online learning is not yet well understood. Compared with classroom learning, online learning requires higher fundamental computer skills, the efficiency of human-human and human-machine interaction as well as studying motivation. Technology readiness is adopted as one of the independent variables in the hypothetical model of this study.

It can determine students' skills in practising with technological tools and identify students' proficiency in adopting the online platform to participate in live online learning.

However, these attributes are usually associated with gender and educational background. For instance, males traditionally have higher technology proficiency, while females are more likely to express their emotions than men in online forums or other communication channels. These differences could contribute to the success of individual online learning.

Nevertheless, differences in student perception in live online learning environments between students from different education levels and genders have seldom been discussed. Given the current pandemic situation and wider adoption of digital technologies in this era, the live online learning education mode may become the new norm in the future.

However, various considerations in delivering online classes, including adjusting the teaching approaches, handling different groups of students on the online platform, and the design of teaching pedagogy when an educator practically runs a real-time online class, still have many uncertainties. Therefore, it is important to consider students' learning readiness for this mode and evaluate their difference between different groups of students during the pandemic.

Despite online teaching and learning is implemented for many years, the impacts remain unsatisfactory. Many teachers have refused to adopt online teaching tools due to the non-traditional teaching approach. The factors affecting student motivation in participating in online teaching tools should be investigated. Motivating teachers to change their teaching approach or style is one of the biggest obstacles. Baran investigated successful online teaching practices, and it was found that teachers "themselves" and their participatory role within an online environment are very important.

On the other hand, many students are not used to using online learning platforms for study. Many studies have reviewed the practices in providing effective online teaching and learning for students. Technology and communication

competencies are the key factors to enhance student satisfaction and retention, but motivation and presence in online learning are the key issues for student participation. Learning activities, including practice-related scenarios for integrating theory and practice, video lessons, self-assessment activities, exercises, etc., are recommended for educators to enhance students' online learning presence.

Live online learning refers to the teaching and learning activities conducted through live broadcasting online, in real-time. Teachers must post the teaching materials to the learning platform in advance and deliver lessons, including lectures and tutorials, in real-time, feedback to students' questions and allow discussion in the lessons.

Despite motivation and engagement being the key success factors of online learning, however, with the coronavirus pandemic outbreak, the stories are different. Online teaching and learning are compulsory for each stakeholder, including the teachers and students.

On the teachers' side, they have to adapt no matter what their teaching style, participatory role, and the technological barrier. To implement online teaching, universities have provided designated online teaching tools, infrastructure and technical support from the information technology (IT) department to support the teaching in real-time. Nevertheless, students can attend the live lessons anywhere, so that teachers find it impossible to monitor or control, and student readiness for a live online learning environment is still unknown.

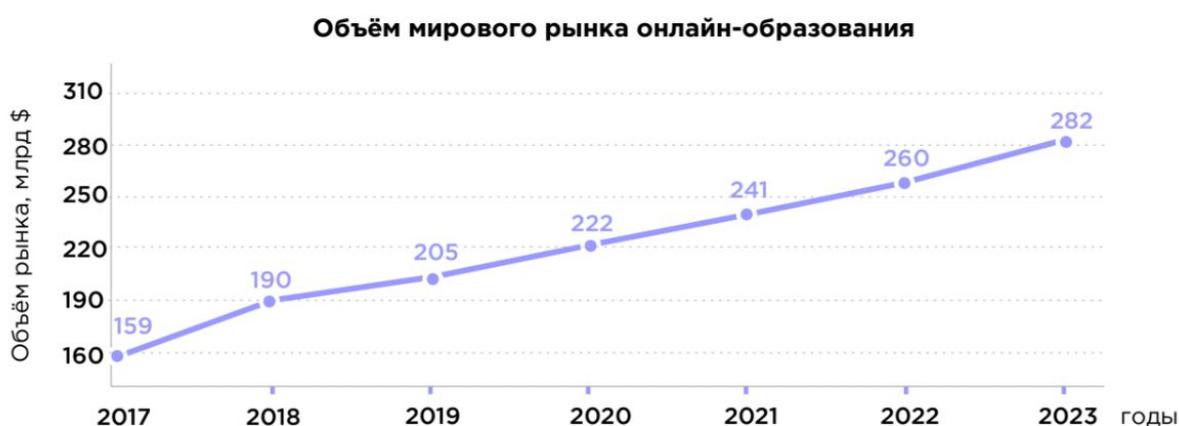
Students' readiness for live online learning is believed to be one of the prerequisite conditions for an effective learning process and educational achievement. However, unlike traditional face-to-face teaching in class, remote learning does not guarantee the attendance of students, and it is thus difficult to determine the degree of concentration of students in online learning. The live online learning readiness of students is important in affecting the willingness of students' participation in class and the quality of live online learning.

In 2017 the EdMarket Digital team conducted the first systematic study of the Russian online education market. Three years ago, feedback was received from

industry players and independent experts and since the publication of the first study, a significant part of the forecasts has come true, especially with regard to the quantitative growth of the industry.

It also became obvious that over 3 years the market has changed significantly: new business areas have appeared, interesting development scenarios have emerged that were not obvious before. In 2020, the Covid-19 pandemic has revolutionized both private and public life. Teaching and learning in higher education institutions around the world had to be rebuilt online in no time.

The global online education market promises to hit the \$ 282.62 billion by 2023. According to Global Market Insights (Fig. ), in 2017 it was measured at \$ 159 billion, in 2018 - \$ 190 billion, in 2019 - \$ 205 billion. Growth in the next 5-7 years, according to various forecasts, will amount to 7-10% (in global reports they take the average figure, adjusted for the fact that the growth of the industry is uneven).



Для годов с 2019 по 2023-ий даны расчётные значения при среднегодовом приросте на уровне 8,2%.  
[EdTechXGlobal, Global Market Insights, Education International, экспертные оценки]

Fig. 3. The volume of the global online education market

The entire global education market in 2019 was measured in the amount of \$ 6.5 trillion (the estimated figure by 2025 is \$ 8 trillion, by 2030 - \$ 10 trillion). Figure 4 shows us that the forecast given in the Edmarket.Digital-2017 study came true. The digitalized part of the market now accounts for up to 4% of its total volume. As predicted from 2017, the online segment is showing systematic growth, and one should not expect significant reductions in the pace.

#### Структура мирового рынка образования к 2030 г.

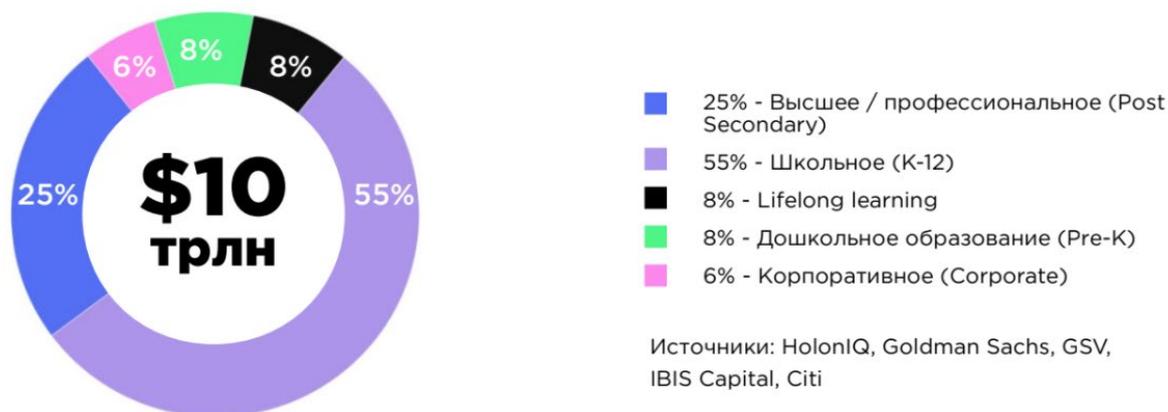


Fig. 4. The structure of the world education market by 2030

The strongest and most advantageous positions in the global EdTech industry are in the United States, Asia-Pacific (APAC) and Latin America. In 2020, APAC is expected to account for 54% of the global online education market. According to experts, in the period 2019–2024. in terms of average annual growth in online education, the Asia-Pacific region will also lead: + 19.40% against + 10.26% CAGR on average worldwide. Note that the increase in the share of the region from the total market size occurred systematically throughout the 2010s.

If 2016 the US share of the entire market was 50–55% (with 23–24% for APAC), then in 2017 it decreased to 43%, and by the end of 2018 it decreased to 40%. The reason is the slowdown in the growth rates of the North American EdTech market as the most mature among the world (+ 5% per year in the segment of 2017–2022 versus, for example, 14% in the European region). In addition, the positions of emerging markets, primarily Chinese, are strengthening.

As the most developed on a global scale, the American market, if not saturated, then at least stabilized. There are several reasons for this. First, the competition is more intense than ever (there are over 2 thousand EdTech products in the USA), which forces companies to reduce prices. Secondly, an important factor in the growth of the market is the penetration of online business into the territory of formal education, which is associated with difficulties in monetizing educational

products and services. Third, in mature markets, growth always comes at a higher cost, as it requires innovation and large investments.

Among the most notable players on an international scale today, we note: Age of Learning, BlackBoard Learn, Byju's, ClassDojo, Classteacher Learning Systems, Coursera, Docebo, (12 Inc., (nowbox, LinkedIn Learning, McGraw-Hill Education, Pearson, Udacity, Yuanfudao. The largest centers of gravity in the global online education industry stand out. By mid-2018, the top 6 locations for the market were as follows (list in descending order of “industry weight”): Beijing, Bay Area, New York, Boston, London, Shanghai.

The Russian online education market in 2016, according to the Edmarket Digital research group, reached 20.7 billion rubles. The estimated figure for 2019 was 36.4 billion rubles at CAGR in the interval 2016–2021, at the level of + 20%. Based on the latest measurements, Edmarket Digital states that the market size is close to the predicted value (see below). According to Edmarket, at the end of 2019, the volume of the Russian B2C market for online education reached 38.5 billion rubles with an average annual growth rate of 20%. At the end of 2023, according to the forecast, its value will exceed 60 billion rubles per year at average annual growth rate of 12-15%.

The total volume of the online education market in Russia includes segments of additional education for adults and children of school and preschool age, commercial online support technologies and content for the educational process in secondary general and higher education programs.

Let's clarify that there are both moderate and optimistic market assessments. As reported in the analytical report of Yandex, Russia accounts for 0.5% of the world market of online education, and that, according to EdTechXGlobal, in 2020 will take the bar \$ 252 billion. The market volume calculated from such dynamics in 2020 is at the level RUB 80 billion.

As calculated in NeoAnalytics, in 2018 the volume of the distance education market in Russia amounted to about 28.9 billion rubles. According to the forecast of NeoAnalytics, during 2019-2021 the market will grow by approximately 17–20%

per year and by the end of the period will be measured in the amount of 53.5 billion rubles with a share of 2.6% of the entire education market in the Russian Federation. RBC analysts estimated the domestic EdTech market at 30 billion rubles based on the results of 2018.

The experts' estimates are in an extremely wide range. According to Dmitry Voloshin (Otus.ru), in 2019 the Russian online education market did not exceed RUB 21.2 billion and brass knuckles by 17-27% per year, which means that by the end of 2020 it will not exceed 27 billion rubles. At the same time, GetCourse co-founder Marat Nigametzyanov is confident that in 2020 the market volume will reach 60 billion rubles.

This discrepancy in forecasts may be due to the fact that some of the money in online education remains in the gray zone, in particular, fees for C2C tutoring services (“skype tutoring”), or it is difficult to calculate for other reasons (in the case of corporate segment - due to the general opacity of B2B payments for external analysis). In addition, the growth rates of industry leaders are pushing higher grades.

Experts from the RBC research project believe that the Russian EdTech market surpassed the RUB 30 billion mark back in 2018. About a third of the amount, more precisely, 9.625 billion rubles is the revenue of the top 35 industry players. According to Natalia Tsarevskaya-Dyakina, General Director of the Ed2 accelerator, the main, most financially capacious areas of the Russian market for technological projects in education are additional education for children and adults, amounting to 10 billion rubles and 15 billion rubles per year, respectively. The co-founder of the Skyeng platform, Alexander Laryanovsky believes that the online business in DPO will grow at a faster pace – by 100-200% per year.