

Поиск бизнес-модели образовательным стартапом в сегменте взрослого обучения на российском рынке

З.В. Чавкин¹¹ АО «Национальная Медиа Группа»

АННОТАЦИЯ

В статье предпринимается попытка определить факторы, влияющие на масштабируемость российских образовательных стартапов, а также предложить рекомендации по построению масштабируемой бизнес-модели. В результате исследования были выявлены пять групп факторов, оказывающих влияние на масштабируемость бизнес-модели и, так или иначе, на успех образовательного стартапа. Особенно важно то, что группы факторов соответствуют наиболее важным элементам бизнес-модели стартапа на ранней стадии, а именно: рынок (или «Клиентские сегменты»), продукт (или «Ценностное предложение»), отношения с клиентами, дистрибуция и продвижение, а также ресурсы в части команды и инвестиций. Такой комплексный набор факторов, взаимосвязанных с основными элементами бизнес-модели, может служить основой для принятия более эффективных управленческих решений, снижения ошибок предпринимателя и повышения вероятности успеха образовательного проекта. Было обнаружено, что копирование бизнес-модели лидера не является релевантной стратегией для образовательного стартапа, модель подписки не оказывает влияния на достижение успеха, в то время как ориентация на глобальный рынок, эксплуатация ключевых трендов в продукте и сильный элемент дистрибуции и продвижения, напротив, влияют в значительной степени.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

стартап, рынок образования, онлайн-образование, бизнес-модель, масштабирование.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Чавкин З.В. (2020). Поиск бизнес-модели образовательным стартапом в сегменте взрослого обучения на российском рынке // Стратегические решения и риск-менеджмент. Т. 11. № 1. С. 70–97. DOI: 10.17747/2618-947X-2020-1-70-97.

Searching for business model by EdTech startups in adult education segment on the Russian market

Z.V. Chavkin¹

¹ National Media Group Holding

ABSTRACT

In the article, the author attempts to identify the scalability factors of Russian EdTech startups, as well as offer recommendations for building a scalable business model. As a result, the author identified five groups of factors affecting the business model scalability and, somewhat, the success of an EdTech startup. It is especially important that this groups of factors correspond to the most important business model elements of an early-stage startup: the market (or “Customer segments”), the product (or “Value Proposition”), customer relations, distribution, as well as resources regarding the team and investments. Such a complex set of factors interconnected with the main elements of the business model can become a tool for making more effective management decisions, reducing entrepreneurial risks, and increasing the success possibility of an educational project. It was also discovered that copying the leader’s business model is not a relevant strategy for an educational startup and the subscription model does not affect success. On the contrary, the orientation to the global market, the key market trends exploitation, and high-quality distribution and promotion affect scalability and success.

KEYWORDS:

EdTech, online education, e-learning, education market, business model, economy of scale, scalability.

FOR CITATION:

Chavkin Z.V. (2020). Searching for business model by EdTech startups in adult education segment on the Russian market. *Strategic Decisions and Risk Management*, 11(1), 70-97. DOI: 10.17747/2618-947X-2020-1-70-97.

1. ВВЕДЕНИЕ

В течение последних нескольких лет, и особенно в текущем 2020-м, система образования, и мировая, и российская, подвергается масштабной трансформации. В чрезвычайной ситуации система образования, не исключая сегменты дополнительного профессионального образования (ДПО), вынуждена ускоренно осваивать различные образовательные технологии и переводить обучение в дистанционный формат, что приводит к росту спроса на технологические образовательные решения. Экстренный переход к использованию интернета в образовании с высокой вероятностью приведет к масштабному освоению технологий онлайн-образования во всех сегментах, повышению его проникновения и лояльности массовой аудитории, в том числе работников сферы образования, к онлайн-образованию, что ускорит рост рынка, инвестиций и количества игроков. Еще более актуальным станет вопрос о выборе успешной бизнес-модели в условиях растущей конкуренции, экспансии глобальных стартапов-лидеров, ускоряющегося технологического развития и меняющихся привычек пользователей.

Во всем мире образовательное направление считается инвесторами одним из самых привлекательных и многообещающих для бизнеса. По сравнению с другими сферами IT-индустрии рынок онлайн-образования находится на раннем этапе развития и пока занимает лишь менее 4% общего рынка образования, что вкуче с отмеченными факторами может служить основанием для прогнозирования относительно быстрого роста в среднесрочном и долгосрочном периодах.

Имеющиеся на сегодня методики поиска масштабируемой бизнес-модели, разработанные такими авторами, как Стив Бланк [Бланк, Дорф, 2019], Эрик Рис [Рис, 2018], Эш Маурья [Maurya, 2012] и другие, универсальны практически для всех отраслей и географических рынков, включая российский рынок образования. Теории бережливого стартапа (lean startup) и развития пользователя (customer development), а также универсальные методики HADI-циклов (цикл «гипотеза – действие – данные – выводы»), итерационной проверки гипотез и понятия «соответствие продукта рынку» (product-market fit), минимально жизнеспособный продукт (minimum viable product), гипотеза ценности (value hypothesis), ценностное предложение составляют достаточную теоретическую и методологическую базу, которую используют стартапы по всему миру на ранних этапах своего развития.

В то же время, даже имея в распоряжении такую методологическую базу, подавляющее большинство стартапов «умирают», так и не найдя масштабируемой бизнес-модели¹. Для образовательного стартапа также отсутствует понимание того, какие бизнес-модели, ценностные предложения, модели монетизации необходимо выбрать и на какие клиентские сегменты в первую очередь ориентироваться, чтобы повысить свой шанс на нахождение масштабируемой бизнес-модели. В этом случае уже необходимо учитывать специфику российского образовательного и венчурного рынков, прогнозы развития трендов и драйверы, формирующие конъюнктуру, в которой существует стартап.

Вопрос, на который автор рассчитывает ответить в рамках данной статьи, звучит так: какие факторы, связанные с бизнес-моделью, приводят к успеху образовательные стартапы на российском рынке? При прочих равных условиях успехом образовательного стартапа автор считает нахождение масштабируемой бизнес-модели и непосредственно масштабирование. Цель настоящей работы – сформировать комплекс рекомендаций для поиска масштабируемой бизнес-модели российским образовательным стартапом.

Стоит отметить, что внутри российского рынка образования каждый из его сегментов, начиная с дошкольного образования и заканчивая обучением иностранным языкам, обладает своей спецификой в части бизнес-моделей и условий развития стартапов. Особенно выделяется сегмент дополнительного профессионального образования, который отличается высоким проникновением онлайн-составляющей и высокой долей частного бизнеса. К тому же в этот сегмент, наряду с сегментом школьного обучения, инвестируют больше всего. Поэтому поиск ответа на поставленный выше вопрос будет проводиться именно для дополнительного профессионального образования. Из-за неточностей классификации в этот сегмент помимо непосредственно профессионального образования часто включается обучение, не связанное с профессией и основной работой, – так называемое досуговое обучение. Поэтому в рамках настоящей работы сегмент ДПО будет называться сегментом взрослого обучения, или обучения взрослых.

Для ответа на поставленный вопрос и достижения цели работы следует, во-первых, определить характеристики рынка онлайн-образования, его драйверы и тренды. Во-вторых, необходимо выделить особенности сегмента взрослого обучения, а также особенности бизнес-моделей образовательных стартапов. В-третьих, выявить факторы успеха образовательных стартапов на основе опыта самих стартапов и инвесторов, а также мнений клиентов образовательных решений. И наконец, в-четвертых, нужно агрегировать полученные на предыдущих шагах данные, для того чтобы разработать комплекс рекомендаций по ключевым элементам бизнес-модели.

2. ДРАЙВЕРЫ И ТРЕНДЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПОИСК БИЗНЕС-МОДЕЛИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ СТАРТАПОМ

Совместное исследование рынка онлайн-обучения «Неологии», Talent Tech и EdMarket 2020 года оценивает среднегодовой темп роста глобального рынка онлайн-образования в 7–10%, при этом он занимает всего 4% глобального рынка образования в 6,5 трлн долл. [Исследование рынка..., 2020]. Рынок онлайн-образования все еще значительно меньше других IT-рынков и является относительно молодым, поэтому эффект низкой базы, скорее всего, будет обеспечивать стабильный рост в среднесрочном периоде. Действительно, крупнейшие EdTech-компании стоят около 3–6 млрд долл., в то время как, например, Airbnb – 31 млрд долл., Alibaba – 30 млрд долл.

¹ The top reasons startups fail. 06.11.2017. URL: <https://www.statista.com/chart/11690/the-top-reasons-startups-fail/>.

Доля российского рынка в общем объеме рынка онлайн-образования составляет не более 1%, по данным исследований «Интерфакс-Академии» (далее «Интерфакс») [Исследование цифровых..., 2020] и Агентства инноваций г. Москвы (далее Агентство инноваций) [EdTech..., 2019]. При этом, в том числе за счет низкой базы, темпы роста российского рынка выше среднемировых – 20–25%. Аналогичные данные дает исследование «Нетологии»: по ее данным, российский B2C-рынок онлайн-образования в 2019 году достиг 38,5 млрд руб. при среднегодовых темпах роста на уровне 20%, что выше на 10–13 п.п. темпа роста мирового. По итогам 2023 года прогнозируется емкость российского рынка более 60 млрд руб. в год при среднегодовых темпах роста на уровне 12–15% [Исследование рынка..., 2020].

Согласно исследованию Агентства инноваций, крупнейшие отечественные игроки предоставляют продукты и сервисы для изучения – готовые образовательные программы и курсы, половина из которых ориентирована на школьников. Доля решений для управления (в основном это B2B-рынок) в России в два раза меньше, чем в мире, а компании – разработчики финансовых сервисов для EdTech, например сервисов для получения займов на учебу, отсутствуют. Относительно новое направление на российском рынке – продукты и сервисы для создания/разработки образовательных продуктов (2% в Москве и 7% в мире).

Аналитическое агентство HolonIQ в исследовании «Education in 2030» с помощью анализа более пяти тысяч публикаций выделило четыре основных драйвера изменений образовательной системы: глобализацию, рост численности населения, изменение требований к навыкам рабочих, совершенствование технологий [Education in 2030, 2018]. Очевидно, что на образовательный рынок оказывают влияние намного больше факторов: от уровня располагаемых доходов населения до степени освоения технологий и масштаба глобализации. В рамках данного исследования ограничимся следующим перечнем (прежде всего для российского рынка):

- 1) изменение рынка труда;
- 2) драйверы спроса;
- 3) предпочтения инвесторов (что, по сути, является производным драйвером, так как предпочтения формируются на основе конъюнктуры рынка и глобальных изменений).

Изменения на рынке труда, помимо прочего, проявляются в появлении новых востребованных профессий² и исчезновении таких, которые легко автоматизировать. В результате появляются полноценные атласы новых профессий³. Агентство инноваций выделяет изменения на рынке труда в числе основных драйверов развития. Исчезновение старых и появление новых профессий наряду с автоматизацией производств порождает спрос на освоение с нуля новых профессий или отдельных навыков, во втором случае часто с использованием микроформатов, позволяющих получить знания быстро и без «лишней» информации. Растущая по-

пулярность микроформатов может объясняться также изменениями в культуре потребления и сменой поколений в структуре рабочей силы: поколение Z, которое в скором времени станет основной составляющей трудоспособного и платежеспособного населения, характеризуется клиповым мышлением и привычкой к мобильному потреблению⁴. В то же время растет доля населения старше 65 лет, чьи навыки устаревают еще до выхода на пенсию, что обуславливает необходимость разработки образовательных продуктов с учетом потребностей и специфики восприятия материала этой группой населения.

Изменение рынка труда также подразумевает переход от оформленных профессий к наборам компетенций, требование к междисциплинарности специалистов. Востребованность гибких навыков и цифровых компетенций возрастает в том числе как группа компетенций, которая с трудом может быть автоматизирована.

Драйверы спроса прежде всего включают в себя повышение проникновения онлайн-образования и требований к качеству образовательного продукта. Согласно «Интерфаксу», несмотря на высокий уровень распространения интернета в России, наблюдается отставание от развитых стран в использовании его в образовательных целях. При этом основными барьерами для массового проникновения онлайн-обучения, по мнению обучающихся, являются «привычка получать образование в очной форме» (42% опрошенных студентов) и «низкий уровень доверия к онлайн-обучению» (40%). Причинами отказа от онлайн-обучения у взрослого населения являются также «отсутствие времени», «отсутствие мотивации и требований извне» [Исследование цифровых..., 2020].

Евгений Лебедев, директор по маркетингу проекта «Яндекс. Практикум», отмечает, что у российской аудитории повышаются требования к качеству продукта и снижается лояльность к примитивным форматам обучения (вебинарам, линейным онлайн-курсам) и инфобизнесу⁵. Этому способствует и стремительный рост числа онлайн-школ и онлайн-курсов, предлагающих примитивный формат вебинаров или видеозаписей без дополнительных образовательных сервисов.

«Если это длительное обучение профессии, то потребители ожидают помощи с трудоустройством; если это недорогой курс, то ожидают актуальных профессиональных знаний, а не устаревших видеозаписей. Мы увидели, что на рынке США эти требования уже сформированы, есть специальные агрегаторы обучения, требования на законодательном уровне. Нам этот путь предстоит пройти за три-пять лет», – считает Лебедев.

В связи с недоверием к качеству онлайн-образования популярным и эффективным инструментом продвижения, по мнению одной из основателей City Business School Юлии Будишевской, стали бесплатные продукты, демоверсии и пробные периоды. Александр Турилин, сооснователь

² Образование для сложного общества. 2018. URL: https://futuref.org/educationfutures_ru.

³ Атлас новых профессий. URL: <http://atlas100.ru/>.

⁴ «Зет» бросает вызов: почему бизнесу важно досконально понимать новое поколение потребителей // Forbes. 17.07.2019. URL: <https://www.forbes.ru/partnerskie-materialy/380183-zet-brosayet-vyzov-pochemu-biznesu-vazhno-doskonalno-ponimat-novoe>.

⁵ Тренды e-learning и онлайн школ в России 2020. 09.01.2020. URL: <https://blog.polya-marketing.ru/trendyedtech2020/>.

SkillFactory, утверждает, что бесплатные продукты принесли его стартапу в 2019 году 15% выручки. Используют бесплатный продукт для продвижения основного предложения также проекты Skillbox, Talentsy, «Нетология», Skyeng и другие.

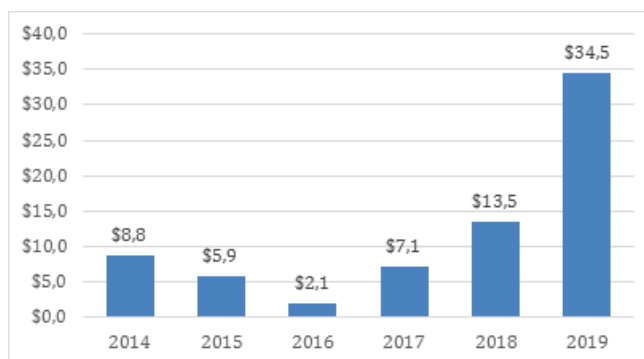
Третья группа драйверов включает изменения в инвестиционной активности на рынке образования. Агентство инноваций в своем исследовании отмечает растущий объем инвестиций в образовательные проекты на глобальном рынке – семикратный рост в течение пяти лет (до 16 млрд долл. в 2018 году). На 2016–2018 годы пришлось 62% всех мировых инвестиций в EdTech за двадцать лет. При этом в 2018 году объем инвестиций в EdTech в Москве составил около 1% мирового.

С точки зрения продуктовых моделей наиболее привлекательными для инвесторов, по данным Агентства инноваций, являются проекты из сегмента «Изучение» – стартапы, предоставляющие готовые образовательные программы и курсы. Прирост инвестиций в 2018 году был большей частью обеспечен вложениями в проекты данного сегмента. Вторым по привлекательности сегментом является проверка знаний и компетенций – такие решения могут применяться для сокращения разрыва между образовательным учреждением и работодателем. Наконец, продолжает расти интерес к сегменту изучения иностранных языков (особенно в Азиатском регионе). Также, по прогнозам Агентства инноваций, в ближайшие пять лет наиболее динамично будет расти рынок EdTech-решений с применением технологий виртуальной и дополненной реальности: объем инвестиций к 2025 году вырастет в семь раз, до 12,6 млрд долл. [EdTech., 2019].

Что касается образовательных направлений, согласно Агентству инноваций, в числе привлекательных для инвесторов – программы обучения деятельности разряда хобби и увлечений: среднегодовой показатель роста инвестиций в 2015–2018 годах составил 252%. Характерен пример компании Bluprint, предлагающей онлайн-курсы по рукоделию и другим прикладным навыкам от мировых экспертов с более чем 150 млн пользователей из 35 стран. Игроки международного рынка предполагают, что обучение в таких «мягких нишах» укореняется в качестве досуговой практики и отнимает долю рынка у других развлечений. На российском рынке лидером среди «мягких ниш» является проект GetCourse.

В разрезе клиентских сегментов взрослое обучение и школьное обучение являются лидерами по объему финансирования. По данным HolonIQ, в 2019 году среди четырнадцати крупнейших сделок на американском рынке образования восемь были связаны со стартапами, предлагающими продукт для работодателей или работников. Среди этих сделок было четыре мегараунда, превышающих 100 млн долл. за сделку, и все они были связаны с сегментом ДПО и предлагали тренинги для специалистов и сервисы развития. Среди них Andela, BetterUp, Coursera и Guild Education. «Границы между высшим образованием и рабочей силой стираются», – отметил Джейсон Хорн, управляющий директор GSV Advisors. Guild Education предлагает крупным американским работодателям образовательные программы государственного образца от лучших вузов. Coursera также начала адаптировать программы высшего образования под потребности бизнеса, которые формулируют запрос на конкретные навыки работников.

Рис. 1. Совокупный объем инвестиций в российское онлайн-образование в 2014–2019 годах (млн долл.)



Примечание. Данные в 2017 году представлены за август – декабрь, в 2019 году – за январь – август.

Источник: [Исследование рынка., 2020].

Аналитики из TalentTech, «Нетологии» и EdMarket в своем исследовании выделяют один из важных критериев привлекательности стартапов для инвесторов: «Чаще всего инвесторы вкладываются в компании, нацеленные на международную экспансию». В исследовании также отмечается, что «на российском рынке также происходит стремительный рост проектов, которые предлагают обучение soft skills, в сферах хобби и личностного развития» [Исследование рынка., 2020].

В период с 2017 по 2019 год аналитиками «Нетологии» зафиксировано 45 венчурных сделок по инвестициям в образовательные стартапы. По данным исследования, только шесть компаний – «Нетология», Maximum Education, Skyeng, Wikium, MEL Science, ProctorEdu – получили повторные инвестиции. При этом размер инвестиций начиная с 2016 года продолжает расти, хотя в 2020 году тенденция может измениться в связи с рецессией (рис. 1).

За последние несколько лет на российском рынке были закрыты несколько значимых сделок, среди которых:

- 1) «Севергрупп» купила 40% акций «Нетологии-групп», 2017 год;
- 2) Baring Vostok инвестировал около 15 млн долл. в онлайн-школу английского языка Skyeng, 2018 год;
- 3) Mail.ru Group купила 11,7% компании «Алгоритмика», 2018 год;
- 4) фонд Skolkovo Digital и другие инвесторы вложили 390 млн руб. в онлайн-платформу Maximum Education, 2019 год;
- 5) Mail.ru купила 60,3% образовательной платформы Skillbox, 2019 год.

Каждый из этих стартапов, получивших инвестиции, – в меньшей степени это относится к Skyeng и Maximum Education – создает продукт, связанный с цифровыми навыками, а три из пяти проектов можно отнести к сегменту обучения взрослых. Как отмечает управляющий партнер IT-холдинга Talent Tech Андрей Митюков: «Цифровые навыки перестают быть уделом IT-сотрудников и становятся “новым английским”, то есть навыками, без которых сложно говорить об успешной карьере в компании». Также он отмечает, что «35–50% россиян, выбирая дополнительное профессиональное обучение, учатся диджитал-профессиям: проходят

обучение на программистов, интернет-маркетологов, веб-дизайнеров и т. д.» [Исследование рынка., 2020]. Тем же исследованием выявлено, что инвесторы предпочитают проекты в сегменте дополнительного школьного образования и обучения взрослых, что схоже с ситуацией на глобальном рынке.

Тренды рынка образования можно в целом разделить на поведенческие и технологические. Первым и одним из важнейших поведенческих трендов является повышение проникновения онлайн-образования наряду с повышением лояльности массовой аудитории к нему. До настоящего момента одним из главных аргументов против онлайн-обучения являлось его низкое качество, несравнимое с классическим образованием. Произошедшие весной 2020 года события спровоцировали ускоренный переход образовательных систем развитых и развивающихся стран в онлайн-пространство, что само по себе сильно повысило степень проникновения онлайн-образования. Что не менее важно, наряду с этим могут произойти кардинальные изменения в восприятии онлайн-образования и осознании его преимуществ. Возможным последствием этого в тот момент, когда экономика начнет восстанавливаться и наращивать темпы роста, может стать кратное расширение доступного рынка (addressable market) вместе с появлением новых ниш для выхода образовательных стартапов.

Помимо роста проникновения онлайн-образования и повышения лояльности к технологиям EdTech выделяются другие тренды, особенно характерные для российского рынка. Во-первых, все больше стартапов начинают экспансию на глобальный рынок: школа программирования для детей «Алгоритмика» (более 18 стран присутствия), платформа «Учи.ру» (Бразилия, Индия, Канада, США, Китай и др.), школа английского языка Puzzle English (испано- и франкоговорящие рынки), платформа Study Free (развивающиеся рынки Азии, Африки, Латинской Америки). В 2020 году шко-

ла обучению IT-профессиям «Яндекс. Практикум» выходит на американский рынок, школа английского языка Skyeng вышла на испанский рынок.

Во-вторых, продолжает расти число новых онлайн-школ на базе платформ и акселераторов, например GetCourse или Accel. Порог входа на рынок снизился, но при этом усложнился переход из микробизнеса в средний и крупный по сравнению с 2016–2017 годами, когда появлялись и вырастали первые крупные игроки.

В-третьих, экосистемообразующие компании Рунета воспринимают онлайн-образование как одно из важнейших направлений развития. Осенью 2019 года «Яндекс» продекларировал намерение вложить в EdTech-проекты (как собственные, так и сторонние) 5 млрд руб. в ближайшие три года⁶. Mail.ru Group в начале 2019-го стала совладельцем сервиса Skillbox и на протяжении года довела свою долю в бизнесе до контрольной – в дополнение к полученному в 2016-м контролю над GeekBrains. В начале 2018 года Сбербанк представил «Школу 21», которая предлагает бесплатное обучение IT-разработке. МТС создала MTS Startup Hub и Smart University, «Яндекс» запустил проекты «Яндекс. Практикум», «Яндекс. Образование» и образовательную инициативу⁷, а «Мегафон» – «МегаФон. Образование».

Важно отметить, что стратегия внутрикорпоративных стартапов будет отличаться от стратегии одиночных, в том числе в рамках маркетинговых бюджетов. «В следующем (2020-м. – 3. Ч.) году супербренды будут забирать максимальное количество трафика, так как у них нет задачи показывать прибыль, есть задача показывать рост, соответственно, всю маржинальность они могут сливать на развитие и расширение, что не может позволить себе более мелкий игрок», – считает Будишевская из City Business School⁸. Дисбаланс в размерах маркетинговых бюджетов будет характерен не только для текущего года – это одно из основных разли-

Таблица 1
Технологические тренды рынка образования

Тренд	Описание
Микрообучение	В 2019 году объем рынка микрообучения был равен 1,5 млрд долл. с перспективой достигнуть 2,7 млрд долл. к 2024 году при среднегодовом темпе роста 13,2%. Корпоративное и дополнительное профессиональное образование – основные сегменты, в которых применяются технологии микрообучения
Персонализация обучения	Основа тренда – технологии искусственного интеллекта (ИИ). За 2015–2018 годы расходы на применение ИИ в образовании росли стремительнее, чем траты на любую другую технологию: с 0,8 млрд долл. до 6,1 млрд долл. Пример компании, использующей ИИ в основе своего решения, – приложение для изучения английского языка Duolingo
Иммерсивное обучение	Основа тренда – технологии виртуальной реальности (VR). Рынок корпоративного обучения с помощью VR, который является главным драйвером роста применения технологий, в 2018 году составлял 216 млн долл., к 2022 году прогнозируется его рост до 6,3 млрд долл. Демократизация цен повышает спрос на оборудование и технологию. На российском рынке стартапами, продукт которых основан на этой технологии, являются Cerevrum, Mel Science
Lifelong learning	Вместе с этим трендом происходит рост спроса на индивидуальные образовательные траектории. В 2019 году HolonIQ провело опрос 806 респондентов (предпринимателей, политических лидеров, руководителей корпораций, ученых) из 63 стран мира: lifelong learning наряду с Pre-K считаются самыми перспективными по темпу роста трендами
P2P-обучение	Сетевое (взаимное) обучение, когда знания передаются между учащимися, а не от преподавателя или эксперта. Пример – учрежденная Сбербанком «Школа 21».

Источник: составлено автором.

⁶ «Яндекс» инвестирует Р 5 млрд в образование: что делать EdTech-стартапам? // РБК.Тренды. 2019. URL: <https://www.rbc.ru/trends/education/5d7a6bbc9a79474a7dcb0eda>.

⁷ Образовательная инициатива Яндекса. URL: <https://initiative.yandex.ru/>.

⁸ Тренды e-learning и онлайн школ... URL: <https://blog.polya-marketing.ru/trendyedtech2020/>.

чий в принципе. Конкуренция бюджетов приводит к росту стоимости продвижения и смещает фокус в сторону формирования сообществ, а не отдельных продуктов. Уже в течение 2019 года на рынке была широко распространена практика ценовых войн, активная игра со скидками (они могут достигать до 70%).

Наконец, быстро увеличивается доля хобби-обучения на рынке онлайн-образования – с 19% в начале 2018 года до 27% в его IV квартале. Среди популярных направлений – деловые компетенции, финансы, живопись, прикладные навыки дизайна и декора, мотивационные курсы.

Помимо экономических трендов, рассмотренных выше, на глобальном образовательном рынке выделяются технологические тренды (табл. 1). По мнению экспертов ведущих стран мира, будущее образования – за сетевым (взаимным) обучением с сильной компонентой персонификации на основе больших данных при уменьшении роли традиционных институтов [Исследование рынка..., 2020].

3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ СТАРТАПЫ В МИРЕ И РОССИИ

Согласно аналитическому агентству HolonIQ, на начало 2020 года на глобальном рынке действовали четырнадцать EdTech-стартапов с капитализацией более 1 млрд долл.⁹ – их принято называть единорогами (табл. 2). Лидером по количеству единорогов является Китай – восемь стартапов (57%), пять единорогов находятся в США, один – в Индии. В других странах их нет, что подтверждает лидирующие позиции рынков Китая и США. Такие американские стартапы, как Duolingo, Coursera, Udacity, оперируют на глобальном рынке, в отличие от большинства китайских, которые ориентированы на локальный или региональный рынки. Первым стартапом, вошедшим в «клуб единорогов», стал образованный в 2006 году американский Course Hero¹⁰.

Таблица 2
Образовательные стартапы-единороги, январь 2020 года

Компания	Страна	Кластер	Капитализация (млрд долл.)	Тренд
ByJu's	Индия	Репетиторство	8,0	Мобильность, персонализация, траектория обучения, аналитика обучения
Yuanfudao	Китай	Репетиторство	7,8	Связь с основным образованием, персонализация
VIPKid	Китай	Изучение иностранных языков	4,5	Иностранные языки, персонализация
Udemy	США	МООК	2,0	Маркетплейс, связь с работодателем
Coursera	США	МООК	1,7	Маркетплейс, связь с работодателем и учебными заведениями, онлайн-степени
Duolingo	США	Изучение иностранных языков	1,5	Микрообучение, мобильность, геймификация, персонализация
ApplyBoard	Канада	Обучение за границей	1,4	Связь с учебными заведениями, глобализация
Course Hero	США	Учебные материалы	1,1	Маркетплейс, связь с учебными заведениями
Quizlet	США	Учебные материалы	1,0	Мобильность, микрообучение, геймификация
Guild Education	США	Повышение квалификации	>1,0	Связь с работодателем, изменения рынка труда
Knowbox	Китай	Репетиторство	>1,0	Мобильность, связь с учебным заведением
iTutorGroup	Китай	Изучение иностранных языков	>1,0	Персонализация
Zhangmen	Китай	Репетиторство	>1,0	Один на один, персонализация
Huik	Китай	Системы управления обучением	1,0	Связь с учебными заведениями
17zuoye	Китай	Репетиторство	1,0	Персонализация, связь с учебным заведением
Age of Learning	США	Образовательные программы онлайн	1,0	Мобильность, микрообучение
Udacity	США	Частное образование онлайн	1,1	Обучение на протяжении всей жизни (lifelong learning), связь с работодателем
Hujiang	Китай	Образовательные программы онлайн	1,0	Персонализация

Источник: составлено автором на основе данных Global EdTech Unicorns. 13.03.2020. URL: <https://www.holoniq.com/edtech-unicorns/>.

⁹ Global EdTech unicorns. 13.03.2020. URL: <https://www.holoniq.com/edtech-unicorns/>.

¹⁰ With \$1.1B valuation, Course Hero joins the Edtech unicorn stable // EdSurge. 12.02.2020. URL: <https://www.edsurge.com/news/2020-02-12-course-hero-joins-the-edtech-unicorn-stable>.

HolonIQ принадлежит самая детальная классификация глобального образовательного рынка, состоящая из десяти продуктовых ниш и пятидесяти пяти кластеров [2020 Global Learning., 2020]. Единороги представлены только в девяти кластерах:

- 1) репетиторство (tutoring), ниша «поддержка обучения» (learning support) – пять компаний, все китайские;
- 2) изучение иностранных языков (language), ниша «международное образование» (international education) – три компании;
- 3) образовательные программы онлайн (online curriculum), ниша «знания и контент» (knowledge&content) – две компании;
- 4) MOOK (MOOC), ниша «новые модели доставки образовательного контента» (new delivery models) – две компании;
- 5) учебные материалы (study notes), ниша «поддержка обучения» – две компании;
- 6) повышение квалификации (upskilling), ниша «навыки и работа» (skills&jobs) (одна компания);
- 7) частное образование онлайн (proprietary online), ниша «новые модели доставки образовательного контента» – одна компания;
- 8) системы управления обучением (online program managers), ниша «новые модели доставки образовательного контента» (одна компания);
- 9) обучение за границей (international study), ниша «международное образование» – одна компания.

Лидеры глобального рынка EdTech, по мнению «Интерфакса» [Исследование цифровых..., 2020], представлены в трех продуктовых направлениях групп:

- 1) инструменты для создания образовательного контента;
- 2) сервисы, платформы для организации, анализа и администрирования процесса обучения – система управления обучением (learning management system);
- 3) платформы дистрибуции образовательного контента и вовлечения в процесс обучения.

В IV квартале 2019 года РБК провел анализ крупнейших EdTech-компаний российского рынка и составил рейтинг по критерию «Размер выручки»¹¹. Результатом рейтинга стал список наиболее успешных российских образовательных стартапов, который можно рассматривать как информационную основу для выявления общих критериев успешности. В табл. 3 проведен краткий обзор некоторых элементов бизнес-моделей стартапов из рейтинга (топ-10 компаний).

Практически половина компаний из списка топ-35 и 40% из списка топ-10 создают предложение на рынке дополнительного профессионального образования. Этот факт делает сегмент взрослого обучения, с одной стороны, относительно более конкурентным, а с другой – одним из наиболее перспективных, особенно учитывая интерес инвесторов к нему. Наиболее популярная модель монетизации – классическая фиксированная плата за единицу продукта (курс, урок), которая модифицируется рассрочкой и бесплатным пробным периодом. Модель подписки остается основной

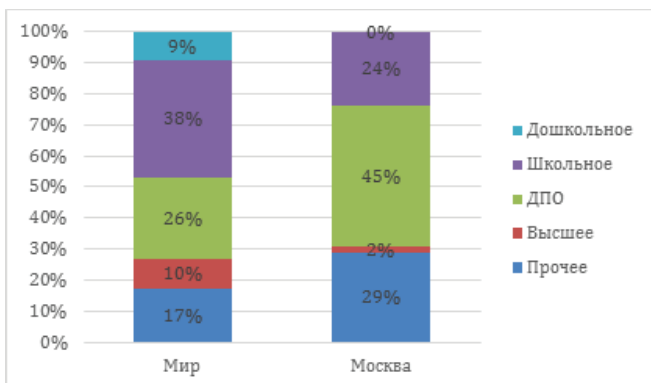
Таблица 3
Рейтинг российских образовательных стартапов по объему выручки за 2018 год

Название	Выручка (млн руб.)	Год создания	Основной продукт	Сегмент	Модель монетизации
Skyeng	1,100	2012	Индивидуальное обучение английскому	Дополнительное профессиональное образование	Оплата единицы продукта, пакетные предложения
«Нетология-групп»	780	2011	Обучение диджитал-профессиям	Дополнительное профессиональное образование	Оплата единицы продукта, рассрочка
iSpring	627	2001	Программное обеспечение для корпоративного обучения	Дополнительное профессиональное образование	Подписка
MAXIMUM Edu	600	2013	Подготовка к ЕГЭ, ОГЭ	Школьное дополнительное образование	Оплата единицы продукта, оплата траншами
«Умней»	560	2006	Дистанционное обучение в престижных вузах и колледжах	Школьное, высшее образование, среднее профессиональное образование	Оплата единицы продукта
Skillbox	540	2017	Обучение диджитал-профессиям	Дополнительное профессиональное образование	Оплата единицы продукта, рассрочка
«Учи.ру»	500	2012	Платформа для интерактивного школьного обучения	Школьное образование	Freemium (бесплатный продукт с платным расширением), подписка
«Дневник.ру»	500	2009	Цифровые платформы для школ	Школьное образование	Freemium (бесплатный продукт с платным расширением)
GeekBrains	480	2010	Обучение диджитал-профессиям	Дополнительное профессиональное образование	Оплата единицы продукта, рассрочка
GetCourse	420	2014	Цифровые платформы для онлайн-школ	Дополнительное профессиональное образование	Подписка

Источник: составлено автором.

¹¹ 35 крупнейших EdTech-компаний России: рейтинг РБК // РБК. Тренды. 2019. URL: <https://www.rbc.ru/trends/education/5d68e8fb9a7947360f1e2e52>.

Рис. 2. Распределение EdTech-стартапов по образовательным сегментам (% от общего числа стартапов)



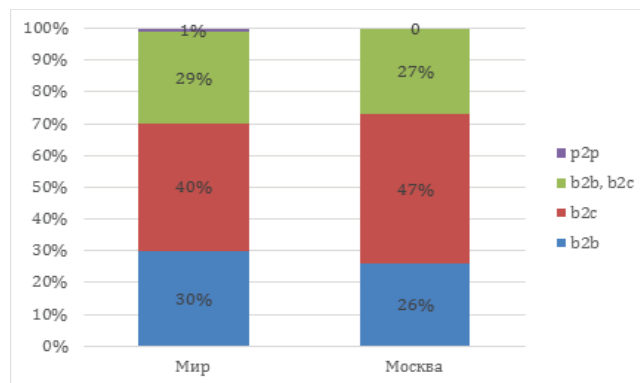
Источник: [EdTech., 2019].

для B2B-проектов и крайне редко встречается в B2C, в отличие от американских стартапов.

Согласно исследованию Агентства инноваций, в Москве 45% проектов создают решения в сегменте ДПО и 24% – в сегменте школьного образования, включая дополнительное (рис. 2). Если учесть, что некоторые проекты из входящих в категорию «Прочее», в том числе по языковому обучению и универсальные проекты для нескольких клиентских сегментов, частично предлагают решения для сегмента ДПО и взрослого обучения, то доля дополнительного профессионального образования на рис. 3 может вырасти до 55–60%. В мире ситуация между школьным и дополнительным профессиональным образованием более сбалансирована. B2B-компании в Москве в большей степени ориентируются на корпоративных клиентов, нежели на образовательные организации. Модель P2P (взаимное образование) в Москве и России практически не представлена (рис. 3).

Агентство инноваций сегментирует EdTech-рынок на четыре направления – изучение, создание контента, проверка знаний и компетенций, управление (табл. 4).

Рис. 3. Целевые аудитории EdTech-стартапов (% от общего числа стартапов)



Источник: [EdTech., 2019].

Согласно Агентству инноваций на мировом рынке EdTech преобладающей моделью монетизации является подписка. Московские проекты предпочитают разовые платежи за единицы потребленного контента/сервиса. Покупка лицензии, распространенная на российском рынке для отдельных групп продуктов, в мире считается устаревшей моделью и практически не используется. В сравнении с мировым рынком модели монетизации у московских стартапов менее разнообразны и больше концентрированы для каждой продуктовой группы (табл. 5).

Итак, по результатам исследования Агентства инноваций можно выделить следующие направления EdTech-рынка, слабо представленные среди московских (и российских) стартапов и при этом характеризующиеся ростом инвестиций более 100% в 2015–2018 годах:

- 1) решения по управлению организацией или учебным процессом с возможностью создания индивидуальной образовательной траектории и автоматизированным подбором релевантных программ обучения, в том числе продукты для помощи выпускникам школ в выборе учебного заведения и карьерного пути;

Таблица 4
Преобладающие элементы бизнес-моделей в зависимости от направления рынка EdTech

Направление	Продуктовые ниши	Клиентский сегмент	Формат продукта	Модель монетизации
Изучение	Программы, синхронизированные с учебным планом Развивающие образовательные программы Программы повышения квалификации Программы по развитию soft skills Q&A-сервисы Программы по хобби Маркетплейс	B2C	Платформа	Подписка или покупка единицы контента
Создание контента	Создание курсов с нуля Создание интерактивных элементов для существующих курсов	B2C	Платформа	Подписка или Freemium
Проверка знаний и компетенций	Оценка знаний и навыков Подготовка к экзаменам Оценка качества проведения экзамена	B2C, B2B	Платформа и мобильное приложение	Оплата отдельных услуг
Управление	Формирование образовательной траектории Управление учебным процессом Управление организацией Обучение преподавателей	B2B	Платформа	Подписка или оплата отдельной услуги

Источник: [EdTech., 2019].

- 2) решения по подготовке и обучению преподавателей с учетом меняющихся подходов к учебному процессу;
- 3) решения по подготовке к экзаменам помимо ОГЭ и ЕГЭ;
- 4) решения по обучению творческим навыкам (рисованию, креативной индустрии, игре на фортепиано) и программы, синхронизированные с учебным планом.

Оценочная емкость EdTech в рамках дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения (ДО), согласно «Интерфаксу», – 45 млрд руб. и 55 млрд руб. в 2019 и 2020 годах соответственно. Объем общего рынка ДПО и ДО составляет 310 и 315 млрд руб. в 2019 и 2020 годах соответственно, проникновение онлайн-составляющей в сегмент – 14,5 и 17,5% соответственно. В исследовании «Нетологии», которое затрагивало только B2C-сегмент, проникновение в 2019 году оценивалось в 13,5%, при этом охват аудитории рынка ДПО онлайн-образованием находится на уровне 7,5%, достигая 24% в таких нишах, как диджитал-навыки. При этом в России доля населения, которое участвует в программах ДПО, значительно ниже аналогичного показателя в развитых странах: 15% против 40% [Исследование рынка..., 2020]. К тому же основная часть взрослой аудитории обучается по программам ДПО и ДО за счет финансирования из других источников (государства, работодателей) – средства домохозяйств расходуются значительно реже.

В исследовании «Интерфакс-Академии», а затем и в исследовании «Нетологии», вероятно, впервые представлена подробная структура сегмента дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения в России (сегмент обучения взрослых). Исходя из направлений обучения выделяют семь сегментов:

- 1) языковое обучение;
- 2) диджитал-профессии;
- 3) прикладные профессии;

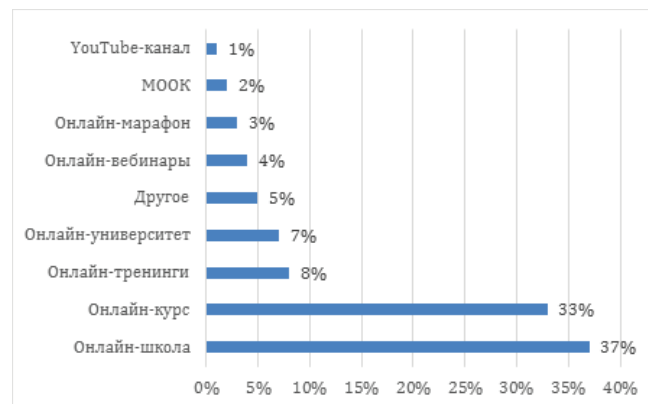
Таблица 5

Преобладающие модели монетизации в разрезе функциональных направлений (% от общего количества стартапов в данной группе)

	Оплата отдельного продукта	Подписка	Лицензия	Freemium
Мир				
Изучение	42			
Иностранные языки	40			27
Мультифункциональная группа		41		
Создание контента		47		20
Управление	28	31		
Россия				
Изучение	81			
Иностранные языки				50
Мультифункциональная группа	40		30	
Создание контента		100		
Управление			40	

Источник: [EdTech..., 2019].

Рис. 4. Распределение ответов на вопрос: «Опишите ваш формат обучения»



Источник: [Исследование российского рынка..., 2019].

- 4) разработка методов и средств обучения;
- 5) корпоративное обучение (корпоративные университеты);
- 6) развитие гибких навыков (soft skills);
- 7) бизнес-образование (МБА и другие формы).

В сегменте диджитал-профессий выделяется тройка лидеров – это уже упомянутые ранее Skillbox, «Нетология-групп» и GeekBrains. На долю этих проектов в 2019 году пришлось порядка 17% сегмента диджитал-профессий – 6,5, 5,3 и 5,3% соответственно. Остальные игроки занимают менее 1% каждый.

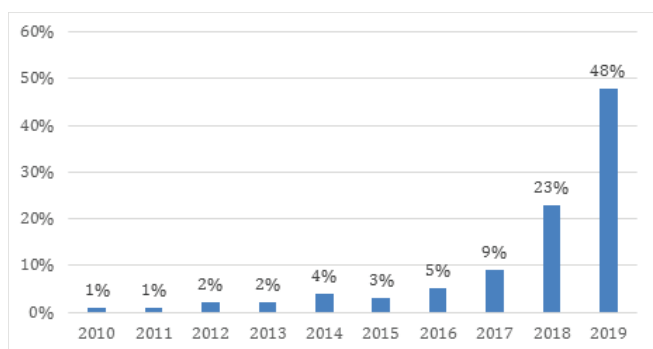
В сегменте прикладных профессий, по данным «Интерфакса», ситуация еще менее «монополизированная». Абсолютный лидер – GetCourse занимал в прошлом году около 3,5% в сегменте, его ближайшие преследователи – «Инфоурок» и Sikorsky Academy – 2,7 и 1% соответственно.

Сегмент языкового обучения можно назвать самым концентрированным. Лидер сегмента и лидер российского EdTech в целом – компания Skyeng – занимал около 20% языкового обучения в 2019 году, а по прогнозам «Интерфакс», в 2020 году ее доля может вырасти до 30%. Три компании, следующие за лидером, – LinguaLeo, Puzzle English и Easy Ten – в 2019 году забирали 4,5, 3 и 2,3% сегмента соответственно.

Наконец, сегмент разработки методов и средств корпоративного обучения характеризуется большим количеством игроков и относительно низкими долями каждого. Лидерами здесь можно назвать компании «Мираполис» (7,3%), eQueo (5,3%), iSpring (5,3%), «Нетрика» (4%), SkillCup (2,6%), Teachbase (1,2%), Eduson (<1%).

Исследование «Барометр онлайн-образования», проведенное осенью 2019 года [Исследование российского рынка..., 2019], подтверждает возрастающую популярность образовательного бизнеса и дисбаланс в части преобладающих бизнес-моделей. Так, большая часть объектов исследования позиционируют себя как онлайн-школа или онлайн-курс (рис. 4). При этом большая часть из этих проектов появилась в последний год и создает решения в сегменте ДПО (рис. 5).

Рис. 5. Распределение ответов на вопрос:
«Год создания вашей онлайн-школы?»



Источник: [Исследование российского рынка..., 2019].

Исходя из данных исследования можно описать самый часто встречающийся профиль образовательной организации сегмента ДПО. Это онлайн-школа возрастом около одного-двух лет, предлагающая короткие онлайн-программы обучения до 3 месяцев (73% организаций) и стоимостью до 50 000 руб. (88% организаций).

Несмотря на длинный список онлайн-школ и онлайн-курсов, основная выручка в сегменте ДПО генерируется несколькими крупными игроками, которые назывались выше. Это говорит, во-первых, о высокой привлекательности сегмента ДПО для предпринимателей; во-вторых, о примитивности модели онлайн-школы, не требующей больших инвестиций для старта проекта; в-третьих, о высокой конкуренции и дисбалансе рынка в части концентрации выручки у небольшого количества игроков; и, наконец, в четвертых – о небольшом разнообразии бизнес-моделей и примитивности предлагаемых образовательных решений.

Помимо отмеченных выше, среди значимых проблем рынка ДПО в исследованиях выделяют отсутствие системной связи между образовательными программами ДПО и запросами рынка труда [Исследование цифровых..., 2020]. Одной из причин этого можно считать отсутствие единой платформы коммуникации и взаимодействия между обучающимися платформами и работодателями.

Система непрерывного образования (lifelong learning, LLL), по мнению «Интерфакс», все еще не выстроена, а сам

феномен LLL существует в виде лозунга, реально не проявляя себя в задуманном качестве [Исследование цифровых..., 2020]. Университеты, которые в идеальной модели должны быть фундаментом и начальным звеном для построения экосистемы исследований и технологических разработок, пока не построили систем сопровождения учеников на протяжении всей жизни. Тем не менее фокус на реализацию принципа непрерывного обучения – один из основных тезисов национальных программ развития образования в РФ.

На сегодня получила распространение модель помощи выпускникам в трудоустройстве или даже гарантированного трудоустройства. Как отметил Дмитрий Волошин, основатель Otus, «на рынке наблюдается “перепроизводство” новичков. Главный вопрос – как готовить людей под бизнес-задачи, с минимизацией затрат работодателя на адаптацию сотрудников».

В исследовании «Нетологии» и TalentTech в качестве одной из точек роста выделяется клиентский сегмент «синих воротничков» – образовательные решения для рабочих, инженеров, медиков и других. Их перспективность обоснована в том числе слабым проникновением онлайн-образования в этот клиентский сегмент, в то время как на конец 2019 года в РФ «насчитывается порядка 30 млн квалифицированных рабочих, и лишь малая часть из них охвачена современными образовательными решениями» [Исследование рынка..., 2020].

В табл. 6 описаны бизнес-модели трех сегментов, в которых представлена большая часть успешных стартапов рынка РФ.

4. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИНТЕРВЬЮ И КОНТЕНТА АНАЛИЗА ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ СТАРТАПОВ, ИНВЕСТИРОВ И КЛИЕНТОВ

В выборку стартапов вошли представители девяти проектов, четыре из которых находятся в числе тридцати крупнейших образовательных проектов на российском рынке (табл. 7). Критериями формирования выборки были: разнообразие продуктовых моделей, разнообразие масштаба,

Таблица 6
Преобладающие бизнес-модели российских образовательных стартапов

Сегмент рынка	Школьное образование	Корпоративное обучение	Взрослое обучение (ДПО, языковое)
Основная продуктовая модель	Платформа для организации и управления обучением, репетиторство (tutoring)	Платформа для организации и управления обучением	Платформа дистанционного образования / онлайн-школа
Модель монетизации	Покупка единицы услуги	Подписка	Покупка единицы услуги
Клиентский сегмент	Business-to-Schools	Business-to-Business	Business-to-Consumers
Дистрибуция	Образовательные организации, сайт	Сайт, телемаркетинг, персональные рекомендации, мероприятия	Таргетированная реклама, контекстная реклама, сайт
Партнер	Государство	Крупные клиенты – организации	Корпорации или венчурные инвесторы
Глобальный рынок	Нет	Да	Нет

Источник: составлено автором.

Таблица 7
Выборка представителей образовательных стартапов

Стартап	Интервьюируемый
Full House	Наталия Ландау, основатель, исполнительный директор; Тимур Абдулхаиров, директор по маркетингу
«Яндекс. Практикум»	Антон Еремин, менеджер продукта, руководитель продукта Practicum by Yandex
Teachbase	Владимир Щербаков, основатель, исполнительный директор
MyAcademy	Алексей Коссе, основатель, исполнительный директор

наличие в выборке проектов с B2B и B2C клиентскими моделями. Шесть из девяти объектов исследовались методом интервью, остальные три – методом контент-анализа.

В выборку заказчиков вошли представители пяти компаний, две из которых являются отделениями международных фирм (табл. 8). Выборка сформирована за счет российских и международных компаний разного масштаба и разных отраслей деятельности: государственная компания, международный банк, компания FMCG-сектора, телекоммуникационная компания, разработчик игр. Все пять объектов исследовались методом полуструктурированного интервью.

В выборку инвесторов вошли представители венчурных и корпоративных фондов и бизнес-ангелы, инвестирующие или планирующие инвестировать в образовательные стартапы (табл. 9). Выборка была сформирована из разных типов инвесторов, все объекты исследовались методом контент-анализа.

Внутри каждой группы исследуемых объектов вопросы и исследуемые темы можно считать идентичными. Поэтому результаты исследования сгруппированы аналогично трем классам объектов и представляют собой тезисы, которые, во-первых, формируют общий паттерн поведения объектов отдельной группы, во-вторых, дают данные для проверки сформулированных ранее гипотез и, в-третьих, выделяют другие важные для цели исследования закономерности.

Таблица 9
Выборка инвесторов образовательных стартапов

Инвестор	Исследуемый (контент-анализ)
Акселератор ED2	Наталия Царевская-Дякина
Бизнес-ангел	Дмитрий Волошин
A.Partners, Prostor Capital, бизнес-ангел	Алексей Соловьев
Mail.ru Group	Борис Добродеев, Алексей Милевский
TMT Investments	Артем Инютин
The Untitled Venture Company	Константин Синюшин

Источник: составлено автором.

Таблица 8
Выборка представителей B2B-клиентов

Компания, заказчик	Интервьюируемый
«Росатом»	Евгений Салюков, директор по обучению и развитию персонала
«Ростелеком»	Екатерина Барабанова, директор по развитию персонала
L'Oreal	Мария Маматова, директор по обучению и развитию персонала
Raiffeisen	Карина Акопян, менеджер по обучению и развитию персонала
101XP	Олег Доброштан, директор по развитию талантов

Источник: составлено автором.

Первое, что объединяет исследованные стартапы, – понимание важности размера рынка, на котором оперирует проект, определяющий его потенциал к масштабированию. Отсутствие этого фактора, с одной стороны, быстро приводит стартап к достижению некоторого «потолка» и по размеру аудитории, и по обороту, а с другой – значительно снижает его привлекательность в глазах инвестора. В случае с проектом Full House отсутствие данного фактора, то есть «ориентация на очень узкую целевую аудиторию», по словам основателя Наталии Ландау, – основная причина неуспеха. Напротив, для школы английского языка Skyeng наличие крупного рынка с высоким темпом роста стало одним из главных доводов для получения инвестиций и присоединения к команде сильного партнера в лице Александра Ларьяновского.

Представители двух проектов из рейтинга РБК – Георгий Соловьев, сооснователь Skyeng, и Владимир Щербаков, основатель Teachbase, – подтверждают еще одно положение философии Lean Startup. Щербаков в одном из интервью высказывает мнение о том, что стартап не должен предлагать комплексное решение для закрытия всех потребностей целевой аудитории: «Главное – бросить свои силы на решение основной задачи»¹². Георгий Соловьев подтверждает его мнение, признавая, что попытка выйти на рынок сразу с крупным продуктом была одной из самых больших ошибок проекта: «Так не стоит делать, пока ты досконально не изучил рынок и клиентов, – иначе можно потерять все»¹³.

При обсуждении бизнес-моделей представители исследованных стартапов делали акцент на трех составляющих: технологичности продукта, важности продвижения и отношений с целевой аудиторией. Помимо этого, Ларьяновский утверждает, что «нет повторения успешных бизнес-моделей»¹⁴, поэтому каждый новый кейс стартапа сложно назвать подтвержденной бизнес-моделью.

Кристина Геворкян, руководитель методологии в международном стартапе Lectera¹⁵, а также автор одного из крупнейших российских блогов по теме онлайн-образования, назвала основным недостатком бизнес-моделей российских образовательных стартапов то, что они «завязаны на челове-

¹² Как откусить часть рынка у монополиста (даже если вы маленький стартап) // Inc. Russia. 27.11.2019. URL: <https://incrussia.ru/understand/bite-a-part/>.

¹³ История Skyeng // Inc. Russia. 25.08.2019. URL: <https://incrussia.ru/fly/istoriya-skyeng/>.

¹⁴ Панельная дискуссия «High Season for Edtech». // Форум «Открытые инновации». 2019. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=b1fXx3SW-a4>.

¹⁵ URL: <http://lectera.com/>.

ческих ресурсах (преподавателях, кураторах)» и «изначально не продумываются под масштабирование». Рост таких проектов неизбежно сопровождается необходимостью расширения штата сотрудников и количества процессов по производству образовательного контента, что приводит к постоянному росту затрат и может снижать маржинальность продукта.

Руководители Skyeng, продукт которых основан на живом взаимодействии преподавателя и ученика (пользователя) и в этой части ставит их бизнес-модель в зависимость от роста штата преподавателей, считают наличие человеческого взаимодействия необходимым в образовательном продукте, так как мотивационная функция учителя очень важна. Однако это не помешало им масштабироваться и стать лидером на рынке, что, вероятно, связано с технологичностью продукта. «Мы сразу начали внедрять технологические, аналитические инструменты»,¹⁶ – говорит Ларьяновский, вероятно, имея в виду платформу Vimbox, которую проект запустил спустя два года существования. Платформа использует анализ данных о пользователе, чтобы предложить ему персонализированный контент и помочь преподавателю персонализировать свой подход к проведению занятия.

О важности технологичного решения в вопросе масштабирования говорил и Антон Еремин, руководитель продукта Practicum by Yandex. Он считает, что «модель онлайн-лекций, вокруг которых строится большинство продуктов на рынке сейчас, тяжело масштабировать, измерять и поддерживать, так как вы не контролируете результат и качество в момент проведения занятия».

В сегменте платформ для организации и управления дистанционным обучением, к которым относятся iSpring, GetCourse, Teachbase и другие, важность этого фактора только усиливается. «Нужно понимать, что выходить на рынок LMS без технологичного решения невозможно, продавать в этом сегменте сейчас недостаточно, нужен функционал», – утверждает Владимир Щербаков, основатель Teachbase.

Щербаков также высказался о важности продвижения для масштабирования образовательного бизнеса: «Контент и наполнение курса, безусловно, важны, но без грамотного маркетинга и упаковки продукта под внешний рынок заработать на нем будет трудно»¹⁷. Аналогичной позиции придерживается Гавриил Леви, основатель компании «Дневник.ру»: «EdTech – это бизнес не про технологии или про контент, это бизнес про продвижение»¹⁸.

Наконец, важным фактором для успеха образовательного бизнеса представители исследуемых проектов называли качество отношений с клиентами. Этот фактор может стать конкурентным преимуществом стартапа, так как «крупные компании постепенно теряют в качестве сервиса»¹⁹. Щербаков также отмечает, что именно качество технической поддержки является основной причиной, по которой Teachbase

выбирают среди других аналогичных решений. Георгий Соловьев, говоря, что Skyeng достиг некоего «потолка рынка», в качестве решения видит работу над отношениями с клиентом: «Нам, чтобы расти и увеличивать выручку, необходимо каждый день делать еще более качественный сервис»²⁰.

После непосредственных элементов бизнес-модели вторым часто упоминаемым фактором, влияющим на успех образовательного стартапа, стал профессионализм команды. Сформировать сильную команду на старте проекта – одна из самых сложных задач, по мнению опрошенных; кроме того, низкий уровень специалистов и предпринимателей в принципе считается некоторыми игроками особенностью российского рынка.

Дмитрий Крутов, основатель и исполнительный директор университета диджитал-профессий Skillbox, уверен, что «сложность стартапов – в непонимании, для чего они бизнес делают»²¹. Крутов считает уровень предпринимателей в стране низким. Ландау высказывает аналогичное мнение о том, что «в России очень слабо развита стартап-культура», и видит в этом одну из причин, по которой не возникают проекты, ориентированные на глобальный рынок. Геворкян, приводя в пример свой опыт работы в нескольких образовательных проектах, утверждает, что крайне мало внимания уделяется экономическому моделированию деятельности стартапа, «никто не считает» unit-экономику, в результате чего команда проекта слишком поздно обнаруживает проблемы с бизнес-моделью. К тому же она уверена в недостаточном количестве сильных специалистов по продвижению и маркетингу образовательного бизнеса. «Наконец, проблема частая образовательных игроков – привязанность к основателю», – заключает Геворкян, подтверждая опыт школы Full House, о котором пойдет речь далее. Еремин подтверждает сказанное, называя сильную команду с сильными навыками управления продуктом одной из основных причин успеха «Яндекса. Практикум».

С точки зрения спроса основной и, вероятно, устойчивый тренд для всех исследованных стартапов – взаимосвязь спроса на обучение с карьерным развитием и непосредственно работой. Ларьяновский называет самой сильной мотивацией на обучение в Skyeng обучение для работы. Щербаков считает, что еще долгое время сохранится актуальным обучение по запросу на рабочем месте. Для «Яндекса. Практикум» на рынке США, по словам Еремина, трудоустройство выпускников является точкой роста и способом создать стабильный спрос. Необходимость учитывать запросы работодателей при создании образовательных продуктов определяется, по словам Ларьяновского, тем, что на рынке труда сложился диктат работодателя. Происходящий в 2020 году кризис и сокращение рабочих мест только усилят эту позицию и «скоро работодатели опять будут выбирать: “Мы хотим таких, а еще с такими навыками!”»²²

¹⁶ От идеи до миллиона: Александр Ларьяновский. 21.10.2016. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=MG3ZM9b4KRY&t=4709s>.

¹⁷ Как бизнесу заработать на обучении сотрудников // Rusbase. 08.11.2019. URL: https://rb.ru/opinion/zarabotat-na-obuchanii/?fbclid=IwAR262c-USD72Fh-2dXqXOJDC42Y_ExUgGoDHF0lp8Q7Bv2v2Va2EZwZxHwM.

¹⁸ Панельная дискуссия... URL: <https://www.youtube.com/watch?v=b1fXx3SW-a4>.

¹⁹ Там же.

²⁰ История Skyeng. URL: <https://incussia.ru/fly/istoriya-skyeng/>.

²¹ Панельная дискуссия. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=b1fXx3SW-a4>.

²² Александр Ларьяновский — о будущем рынка образования после коронавируса // Inc. Russia. 23.04.2020. URL: <https://incussia.ru/understand/fwd-laryanovskiy/>.

Таблица 10
Результаты интервью и контент-анализа представителей стартапов

Интервьюируемый (объект контент-анализа)	Факторы успеха	Барьеры/ошибки	Проверка гипотез
Александр Ларьяновский, Skyeng (контент-анализ)	Крупный рынок, высокий темп роста Наличие человеческого взаимодействия Персонализация обучения Технологическая платформа Связь продукта с карьерным развитием	Нет повторения успешных бизнес-моделей – сложно понять, что работает	Самая сильная мотивация – обучение для работы
Георгий Соловьев, Skyeng (контент-анализ)	Качество сервиса	Пренебрежение тестированием MVP	Запуск крупного продукта без изучения рынка и клиентов – большая ошибка
Дмитрий Крутов, Skillbox (контент-анализ)	—	Низкий уровень навыков предпринимательства и управления продуктом Тендерная культура на предприятиях	—
Антон Еремин, «Яндекс. Практикум»	Технологическая платформа Минимизация человеческого взаимодействия Бренд «Яндекса» Высокий уровень навыков управления продуктом Связь продукта с карьерным развитием и трудоустройством	Зависимость бизнес-модели от количества сотрудников	Модель онлайн-лекций тяжело масштабировать Успех продукта на российском рынке мешает выходу на глобальный рынок
Наталия Ландау, Full House	—	Узкая целевая аудитория Низкая платежеспособность целевой аудитории Низкий уровень навыков предпринимательства и управления продуктом Влияние основателя	Нет смысла привлекать инвестиции при отсутствии потенциала к масштабированию (наличие рынка и бизнес-модели)
Тимур Абдулхаиров, Full House	Влияние основателя Ориентация на глобальный рынок	Влияние основателя	—
Кристина Геворкян, Lectera	—	Зависимость бизнес-модели от количества сотрудников Низкий уровень навыков управления продуктом Слабый уровень продвижения и маркетинга Влияние основателя	Бизнес-модель, завязанную на преподавателях и поддержке студента, сложно масштабировать
Алексей Коссе, MyAcademy	Объективные преимущества очного обучения	Влияние основателя	Позиция основателя не позволяет проекту развиваться на рынке онлайн-обучения и привлекать инвестиции
Владимир Щербаков, Teachbase	Фокус на решении основной задачи целевой аудитории Качество сервиса (технической поддержки)	Отсутствие технологического решения Слабый уровень продвижения и маркетинга Завышенные требования к безопасности у компаний Пренебрежение тестированием MVP Отсутствие фокуса в развитии бизнеса	Без грамотного маркетинга и «упаковки» продукта заработать трудно
Мария Бородецкая, «Синхронизация»	Выход на рынок онлайн-образования Объединение корпоративного и частного сегментов Фокус на качестве продукта	Пренебрежение тестированием MVP Отсутствие фокуса в развитии бизнеса Сложность в поиске сильных специалистов	Привлечение инвестиций – самые «дорогие деньги»

Источник: составлено автором.

Таблица 11
Результаты интервью представителей B2B-клиентов

Параметр	Наиболее часто	Часто
Критерии выбора образовательного проекта	Рекомендации сообщества «Упаковка» продукта Предыдущий опыт работы с этим поставщиком Конкретные запросы от сотрудников	Соответствие требованиям безопасности Проработанность продукта Встраиваемость в среду компании Успешное первичное тестирование решения
Внутренние барьеры компании	Сопrotивление изменениям сотрудников и лиц, принимающих решения Отсутствие сформулированного запроса на обучение	Требования информационной безопасности Поддержка вовлеченности в онлайн-обучение
Недостатки стартапов	Плохая «упаковка» продукта Возможности для аналитики	Практическая ценность полученных знаний Качество клиентского сервиса

Источник: составлено автором.

На российском рынке стартапы, особенно работающие с корпоративными заказчиками и государством, акцентируют внимание на трудностях, связанных с формальными процессами: «Тендерная культура – это барьер для развития рынка и взаимодействия между стартапами и системой», – отмечает Крутов. Щербаков выделяет завышенные требования к безопасности у некоторых компаний, что можно отнести к той же группе барьеров.

Что касается зарубежных рынков и экспансии стартапов на глобальный уровень, все проекты связывают эту стратегию со значительными трудностями. Из тех проектов, мнение представителей которых удалось изучить, только «Яндекс. Практикум» занимается выходом на зарубежные рынки. Еремин отмечает, что этот процесс связан с большими затратами и, кроме того, особо сложен для компаний, достигших успеха на российском рынке: «То, что твой продукт работает в России, – это минус». Стартапам, не начавшим этот процесс сразу и достигшим некоторых успехов на российском рынке, чтобы выйти на рынки других стран, придется перестроить многие бизнес-процессы и провести масштабную локализацию продукта. Teachbase в связи с этим планирует найти партнера для процесса экспансии. Skyeng предпринимал несколько попыток выхода за рубеж, но они оказались безуспешными. Геворкян, отстаивая альтернативную Еремину позицию, полагает, что «нашим игрокам, кажется, пока достаточно объема нашего маленького рынка». При этом директор по маркетингу Full House считает, что новые образовательные проекты смогут выжить и остаться конкурентоспособными, если изначально будут ориентироваться на глобальный рынок.

В табл. 10 отмечены основные факторы успеха и барьеры, которые выявлены в результате интервью или контент-анализа интервью представителей стартапов, в том числе мнения тех представителей, которые не были упомянуты в основном тексте данного раздела. Также в таблице отражены промежуточные результаты проверки ранее сформулированных гипотез.

В рамках исследования, как уже отмечалось выше, были рассмотрены компании, являющиеся активными клиентами образовательных стартапов и качественно отличающиеся друг от друга по ряду параметров: это представитель жестко регулируемой отрасли – корпорация «Росатом» и связанный с государством «Ростелеком», компании, явля-

ющиеся отделениями международных компаний, – L’Oreal, Raiffeisen, PWC, российская технологическая компания – разработчик игр 101XP.

Итак, в информации, полученной от компаний-заказчиков, можно выделить: особенности отбора образовательных решений, внутренние барьеры для работы со стартапами, проблемы на стороне стартапов. Все представители заказчиков в процессе отбора решений обращаются к рекомендациям внутреннего сообщества коллег. Чем крупнее компания, тем чаще она обращает внимание на статус и размер поставщика образовательного решения. Raiffeisen и «Росатом» активно используют отбор через «пилотирование» решения – на отдельном подразделении или внутри отдела, занимающегося развитием и обучением персонала.

Практически все интервьюируемые отмечали наличие внутренних барьеров для внедрения образовательных решений. «Опасение бизнеса, HR-департамента и консервативность в принятии образовательных решений – барьеры, с которыми сложно работать», – отметил один из интервьюируемых. В целом, сопротивление изменениям и отсутствие запроса на обучение отмечаются как проблемы большинством представителей компаний-заказчиков. Для «Росатома» основным барьером часто становятся требования информационной безопасности. Например, корпорация не может использовать решения компаний, серверы которых находятся за пределами России.

Самым частым недостатком образовательных проектов названа плохая «упаковка», под которой имеются в виду несколько элементов: от несоответствующего ожиданиям оформления продукта до неспособности образовательного проекта презентовать себя и свое решение. «Хороший дизайн сильно влияет в процессе принятия решения», – указала Мария Маматова, директор по обучению и развитию персонала компании L’Oreal. Кроме того, представители L’Oreal и «Росатома» отметили, что часто в образовательных решениях не хватает возможностей для аналитики. Во-первых, без нее «невозможно ни на что опереться для запуска смешанных программ», а во-вторых, «если бы был очевидный результат (стартап мог показать, как изменились метрики после обучения), было бы легче продавать (то есть убеждать лиц, принимающих решения, в ценности образовательного продукта)». Евгений Салюков, руководитель отдела обучения и развития персонала «Росатома», также сказал,

Таблица 12
Результаты исследования мнений инвесторов

Параметр	Наиболее часто	Часто
Критерии привлекательности стартапа	Размер рынка Возможность кратного роста Наличие продукта Наличие подтвержденной ценности Наличие бизнес-модели Перспектива выхода на глобальный рынок	Новые подходы к обучению Влияние на образовательную отрасль Технологическая составляющая в продукте Дополнительная ценность для экосистемы инвестора
Проблемы образовательных проектов	Отсутствие рынка Отсутствие подтвержденной ценности Низкий уровень продвижения и продаж Отсутствие ресурсов для продвижения за границей	Отсутствие качественного подхода к обучению
Проверка гипотез	Существование EdTech-стартапов без внешних инвестиций невозможно Зависимость от преподавателя мешает масштабированию	

Источник: составлено автором.

что не хватает платформы, которая была бы интегрирована с кадровой системой, HR-функциями. Карина Акопян из отдела развития талантов Raiffeisen отметила в качестве недостатка тот факт, что «после прохождения обучения не всегда очевидно для сотрудников, как они могут применять знания на практике».

Результаты интервью компаний-заказчиков представлены в табл. 11. В ней указаны наиболее распространенные критерии выбора образовательных решений, внутренние барьеры для работы с внешними проектами, недостатки самих стартапов, а также предварительные результаты проверки гипотез.

Мнения инвесторов исследовались в основном методом контент-анализа. Полученные данные можно разделить на следующие группы: специфика образовательной отрасли глазами инвестора, приоритеты инвесторов при выборе образовательных проектов, проблемы российских стартапов.

Наталья Царевская-Дякина, руководитель EdTech-акселератора ED2, в одном из интервью выделяет две перспективные технологии в образовательных решениях: виртуальную реальность (VR) и mobile-first решения (например, мобильные LMS)²³. Образовательные продукты с виртуальной реальностью, по мнению Царевской-Дякиной, уже используются глобально и на них стоит обращать внимание. В пример она приводит отечественный стартап Cerevrum²⁴, который получил 3 млн долл. инвестиций в 2019 году и вышел на рынок США.

«Выбор стартапа происходит по тем же критериям, что и для других индустрий», – отметила Царевская-Дякина, упомянув в качестве критериев большой растущий рынок, подтвержденную востребованность продукта, возможность кратного роста²⁵. Как индивидуальный инвестор, она сказала, что смотрит на новые подходы к обучению. Описывая

подход акселератора ED2 в интервью portalu «Рамблер», Царевская-Дякина сообщила, что он не работает с проектами на стадии идеи: во-первых, у стартапа должен быть продукт; во-вторых, «должны быть продажи, хоть какие-то, пусть случайные, но подтвержденные бухгалтерией»²⁶; наконец, в-третьих, необходимо наличие бизнес-модели.

Акселератор ED2 не рассматривает стартапы с моделью онлайн-школ в качестве претендентов на акселерацию или инвестиции. Царевская-Дякина аргументирует такую позицию тем, что «онлайн-школа – это оцифровка контента и заливка его в интернет», а акселератор «занимается проектами, которые развивают отрасль»²⁷.

Помимо упомянутых выше факторов, влияющих на привлекательность стартапа для инвестора или акселератора, в интервью различных инвесторов чаще всего отмечается потенциал стартапа на глобальном рынке. Константин Синюшин, управляющий партнер The Untitled Venture Company, утверждает, что привлечь инвестиции на следующих после посевных раундов стадиях почти невозможно, «если они (стартапы. – З. Ч.) не планируют выход на мировой рынок»²⁸. Артем Инютин, сооснователь и инвестиционный директор TMT Investments, на панельной дискуссии, посвященной инвестициям в EdTech, в рамках форума «Открытые инновации» также отметил, что в стартапах помимо масштабируемой технологии привлекает «возможность выхода на международный рынок»²⁹. Той же позиции придерживается Дмитрий Волошин, основатель стартапа Otus.ru и бизнес-ангел. В апреле 2020 года он опубликовал у себя в блоге новость о том, что ищет два проекта EdTech или HRTech для инвестиций с пометкой «предпочтение отдаю проектам с перспективой выхода за рубеж»³⁰.

Говоря о специфике образовательного рынка и образовательных стартапов, инвесторы отмечают ряд проблем.

²³ Наталья Царевская-Дякина об образовательных технологиях. 28.02.2020. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=oTDBTv7FqzA&t=2920s>.

²⁴ URL: <https://cerevrum.com/>.

²⁵ Наталья Царевская-Дякина об образовательных технологиях. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=oTDBTv7FqzA&t=2920s>.

²⁶ Наталья Царевская-Дякина: Гранты не помогут удержать стартапы в России // Рамблер. 25.11.2019. URL: <https://finance.rambler.ru/other/43223586-natalya-tsarevskaya-dyakina-granty-ne-pomogut-uderzhat-startapy-v-rossii/>.

²⁷ Там же.

²⁸ Российский венчур: от частного к корпоративному // РБК Тренды. 2019. URL: <https://www.rbc.ru/trends/innovation/5d66b3ae9a79476a25d1ea23>.

²⁹ Панельная дискуссия. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=b1Fxx3SW-a4>.

³⁰ Персональный блог Дмитрия Волошина. 27.04.2020. URL: <https://www.facebook.com/DaVoloShin/posts/3027814790613132>.

Алексей Соловьев, инвестор и партнер фонда Prostor Capital, считает, что «самая большая ошибка Edtech-стартапов в том, что они не хотят продавать»³¹. Кроме того, в исследовании «Стартап Барометр», одним из инициаторов которого является Соловьев, указываются три главные причины, по которым стартапам не удается выйти на глобальный рынок (по мнению самих стартапов):

- 1) нет ресурсов для продвижения за границей (денег, связей, понимания специфики);
- 2) желание протестировать продукт на российском рынке;
- 3) считают, что продукт пока не готов для этого.

Царевская-Дякина считает, что технологий у стартапов достаточно, но «качественного подхода к обучению нет». При этом она подтверждает, что «хороший тьютор – слабомасштабируемая история со сложной экономикой»³². Тем не менее «образование должно быть сопровождаемым», утверждает Царевская-Дякина. Возможно, такое противоречие подтверждает и оправданность позиции Соловьева, который считает, что «существование EdTech-стартапов без внешних инвестиций невозможно»³³.

Результаты исследования мнений инвесторов представлены в табл. 12. Выделены наиболее часто встречающиеся позиции по поводу привлекательности и проблем образовательных проектов, также описаны промежуточные этапы проверки гипотез.

5. РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ КЕЙСОВ

В рамках настоящего исследования были рассмотрены четыре стартапа, каждый из которых качественно отличается от других:

- 1) неуспешный B2C-стартап, прекративший свою деятельность, – школа Full House;
- 2) успешный B2C-стартап, в первый год существования вышедший на рынок США, но при этом являющийся корпоративным стартапом, – «Яндекс. Практикум»;
- 3) стартап-лидер, продукт которого направлен прежде всего на B2C-рынок, – Skyeng;
- 4) успешный B2B-стартап – Teachbase.

Каждый из кейсов изучался с использованием трех методов: контент-анализа (видеоинтервью, текстовые интервью, публикации в блогах), изучения продукта через информацию на сайте и в социальных сетях, интервью с представителями стартапа. Последние также вошли в общую выборку интервью с представителями стартапов.

Full House³⁴ – стартап, основанный в 2018 году вокруг одного продукта – онлайн-курса «Руководитель образовательных проектов». Основатель – Наталия Ландау, бывший руководитель направления B2B-программ и направления Business Development в компании «Нетология», руководитель очных программ в компании Digital October. Рыночный сегмент – дополнительное профессиональное образование.

Продуктовая модель – онлайн-школа. Клиентская модель – B2C, B2B. Модель монетизации – покупка единицы услуги. Full House не получал финансирования от промышленных инвесторов, не проходил акселерацию, не является участником грантовых программ.

В течение 2018–2019 годов продуктовая линейка для сегмента B2C дополнилась тремя другими онлайн-курсами. Также стартап в течение 2019 года тестировал новые форматы обучения – онлайн-курсы, основанные на механике взаимодействия пользователя с чат-ботом в мессенджере Telegram. В течение 2019 года Full House активнее развивал B2B-направления, предлагая образовательные программы для сотрудников компаний под ключ. Тем не менее за весь рассмотренный период основную часть выручки стартапу продолжал приносить онлайн-курс «Руководитель образовательных проектов». В начале 2020-го, через два года существования, Full House приостановил свою деятельность.

В рамках исследования этого кейса были проведены интервью с основателем Наталией Ландау, а также с директором по маркетингу Тимуром Абдулхаировым. Цель интервью – определить факторы, помешавшие масштабировать бизнес-модель и продолжить работу.

Главной причиной неуспеха оба интервьюируемых называли ориентацию на узкую целевую аудиторию. Действительно, основной аудиторией стартапа были руководители обучения и HR-департаментов крупных и средних компаний, руководство и персонал образовательных учреждений, а также в меньшей степени – консультанты, бизнес-тренеры, репетиторы. По словам Ландау, «за два года мы эту аудиторию исчерпали». Кроме того, она сообщила, что значительная часть целевой аудитории характеризовалась низкой платежеспособностью. Таким образом, стартап изначально строил бизнес-модель в сегменте, не имеющем потенциала к масштабированию.

Ландау и Абдулхаиров отметили личные интересы основателя как основную причину, по которой стартап не стал выходить в другие ниши, а также использовать более агрессивную стратегию продвижения. «Скорее всего, далее нужно было выходить с позиционированием “открой школу за три дня” и добавлением компонента инфобизнеса, но я этого не хотела, и по той же причине мы не расширили проект на другие сегменты – это не входило в круг моих интересов», – сказала Ландау. Директор по маркетингу отметил, что вначале личный бренд основателя помог получить первых клиентов и впоследствии он же стал барьером к масштабированию и тестированию новых моделей монетизации и продвижения.

Итак, опыт стартапа Full House подтверждает, во-первых, что изначальный выбор узкого сегмента лишает бизнес-модель потенциала к масштабированию, а низкая платежеспособность целевой аудитории только усиливает негативное влияние этого фактора. Во-вторых, использование личного бренда основателя в том же узком сегменте в качестве основного конкурентного преимущества с ростом и развитием проекта становится барьером, в том числе для масштабирования.

³¹ Алексей Соловьев – о венчурных инвестициях и трендах в EdTech // РБК Тренды. 2019. URL: <https://www.rbc.ru/trends/education/5e32d0459a79474a68395b02>.

³² Наталия Царевская-Дякина об образовательных технологиях. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=oTDBTv7FqzA&t=2920s>.

³³ Алексей Соловьев... URL: <https://www.rbc.ru/trends/education/5e32d0459a79474a68395b02>.

³⁴ URL: <http://fh.school/>.

«Яндекс. Практикум»³⁵ (далее «Я.Практикум») – внутренний проект компании «Яндекс», который можно рассматривать как внутрикорпоративный стартап, а в ситуации выхода на рынок США, на который не распространяется сила бренда «Яндекса», «Я.Практикум» можно сравнить с любым другим стартапом, проводящим экспансию на западный рынок.

«Я.Практикум» работает по модели платформы для дистанционного обучения, предлагая длинные (4–10 месяцев) курсы по освоению профессий и навыков в сегменте «диджитал ДПО». Модель монетизации – покупка единицы услуги. Основная специализация стартапа – профессии, связанные с программированием и анализом данных. Стоимость обучения варьируется от 45 000 до 95 000 руб. Осенью 2019 года стартап начал процесс выхода на рынок США под брендом Practicum by Yandex³⁶. Весной 2020 года «Я.Практикум» запустил курс английского языка «Флоу», а также анонсировал скорое появление курсов по специальностям «интернет-маркетолог» и «дизайнер интерфейсов».

Стартап был запущен в начале 2019-го, и по результатам того же года его выручка составила около 100 млн руб., что сделало «Я.Практикум» лидером среди образовательных стартапов по темпу роста выручки. В рамках изучения данного кейса было проведено интервью с Антоном Ереминым, главным руководителем продукта в американской версии Practicum by Yandex и менеджером продукта в «Я.Практикум», а также контент-анализ интервью руководителя проекта «Яндекс Практикум» Михаила Яновича. Цель интервью – выявить факторы, которые помогли проекту масштабироваться на российском рынке, и специфику масштабирования на американском рынке.

Запуск проекта в США, по словам Яновича, обоснован наличием аналогичных проблем с образованием на американском и российском рынках. «На собеседовании их (соискателей. – З.Ч.) просят сверстать веб-страницу для теста, а они не могут, – говорит Янович. – США в год нужен миллион новых разработчиков, и этот запрос не удовлетворяется местным образованием»³⁷. Появление основного российского проекта «Я.Практикум» Янович объясняет тремя причинами. Во-первых, рынок образования стал достаточно большим (вероятно, для бренда «Яндекса») и привлекательным. Во-вторых, в самом «Яндексе» накопилось достаточно экспертизы в обучении IT-специальностям. Наконец, у компании есть достаточное количество технологий и навыков, чтобы создать качественный образовательный продукт.

По словам Еремина, бренд «Яндекса» оказывал незначительное влияние на позиционирование на рынке США, хотя и вызывал некоторое доверие у части аудитории. Выход на иностранный рынок сопровождался локализацией продукта, переводом на английский язык и адаптацией под специфику зарубежного рынка труда. Однако в отличие от других проектов, которым приходится трансформировать продукт под профиль потребления американского клиента, у «Я.Практикума» практически ничего не поменялось при переходе на рынок США, по словам Еремина.

Профессии, связанные с Data Science и программированием, интернациональны, чаще всего завязаны на английский язык и иностранные инструменты. При этом Еремин отметил, что «российские стартапы не выходят в США, потому что это очень дорого, как и выход на рынок Китая». По его словам, оба названных рынка более развиты, чем российский, и на них задана высокая планка качества, а также присутствуют крупные и сильные игроки. Поэтому российским проектам, достигшим успеха в России, приходится одновременно тратить ресурсы на локализацию в новом языковом и культурном контексте и продумывать новую конкурентную стратегию. Еремин считает успешную работу на российском рынке минусом для выходящих на глобальный рынок компаний, «потому что бизнес-процессы и команда уже настроены на стиль потребления российской аудитории». То есть успех на российском рынке, по его мнению, не является очевидным преимуществом при экспансии на другие рынки, так как позитивный опыт не может быть с тем же успехом повторен в качественно других условиях.

Говоря о быстром масштабировании на российском рынке проекта «Яндекс. Практикум», Еремин отметил, что особенных стратегий масштабирования не было: «Мы взяли понятные, проверенные механики обучения (тренажеры, поддержку наставников, пробный период, платформу), совместили их и сделали хороший продукт». Другими важными факторами успеха, по его мнению, стали команда с сильными навыками управления продуктом (по-видимому, имеются в виду навыки проектирования, создания и тестирования прототипов, моделирования unit-экономики, исследования пользователей и др.), а также кредит доверия к бренду «Яндекса».

Один из важных факторов, который способствует масштабированию, связан с продуктовой моделью – у «Я.Практикума» это платформа, в рамках которой основное место занимают механика тренажера, обучающий контент и поддержка со стороны наставников и кураторов. Потенциалу масштабирования платформы Еремин противопоставил более распространенную продуктовую модель, используемую большинством онлайн-школ: «Модель онлайн-лекций (видеозапись или вебинар. – З.Ч.), вокруг которых строится большинство продуктов на рынке сейчас, тяжело масштабировать, измерять и поддерживать, так как вы не контролируете результат и качество в момент проведения занятия... Мы в свою очередь можем быстро вносить улучшения в продукт, редактируя платформу и контент на ней ежедневно», – заключил Еремин.

Одно из сильных преимуществ «Я.Практикума» – поддержка наставников и кураторов. Этот элемент является операционным, и над притоком наставников, по словам Еремина, необходимо работать. Команда проекта придерживается следующей стратегии: студенты, которые проходят обучение, спустя один или два года вырастут до уровня, когда сами смогут быть наставниками. Можно сказать, что «Я.Практикум» формирует сообщество, которое постоянно растет и поддерживает продуктовые процессы, а также усиливает бренд стартапа.

³⁵ URL: <https://praktikum.yandex.ru/>.

³⁶ URL: <https://practicum.yandex.com/>.

³⁷ Образовательный проект «Яндекс. Практикум» выходит в США: интервью с руководителем сервиса Михаилом Яновичем // Vc.ru. 18.09.2019. URL: <https://vc.ru/story/83210-obrazovatelnyy-proekt-yandeks-praktikum-vykhodit-v-ssha-intervyu-s-rukovoditelem-servisa-mihailom-yanovichem>.

«Я.Практикум» использует инструмент продвижения, о котором уже говорилось в начале статьи: у пользователя есть возможность обучаться в течение первых двадцати часов бесплатно. Это практически первый случай использования такой большой части продукта бесплатно, что выделяет «Я.Практикум» на фоне конкурентов. С одной стороны, такая возможность позволяет снизить недоверие к продукту и сформировать желание учиться дальше, с другой, по словам директора по маркетингу «Я.Практикум» Евгения Лебедева, – «это своеобразный фильтр, который отсеивает людей с недостаточной мотивацией учиться»³⁸.

Особенность «Я.Практикум», о которой упоминает Лебедев, в том, что «90% наших студентов при поступлении сообщают, что хотят получить новую профессию». Для обоих проектов, русского и американского, помощь в трудоустройстве является одним из основных конкурентных преимуществ. Для «Я.Практикум» она дополняется еще и тем, что сам «Яндекс» является крупнейшим работодателем IT-специалистов. Лебедев утверждает: «Мы не изобретали велосипед в вопросе подачи информации, а прикрутили нужные элементы в те части курса, где они наиболее необходимы». Это тренажер для быстрой отработки навыков, большие практические задания и наставники, которые «прививают поведенческие алгоритмы, которые должны помочь устроиться на работу и выжить в первые три месяца»³⁹.

Вероятно, еще одно существенное преимущество «Я.Практикум» заключается в том, что проект объединил сильные стороны, присущие проектам конкурентов, в одном продукте. Алексей Полехин, руководитель направления программирования «Нетологии», в связи с этим отмечает: «У “Нетологии” есть центр развития карьеры, мы занимаемся трудоустройством выпускников, Code Academy тоже предлагает тренажеры для тренировки навыков, а GeekBrains работает совместно с Mail.ru Group»⁴⁰. Но «Яндекс. Практикум» впервые объединил все три составляющие – масштабируемую модель тренажеров, ориентацию на трудоустройство выпускников и сильный бренд «Яндекса» – в одном продукте.

Итак, опыт проекта «Яндекс. Практикум» доказывает: чтобы повысить шансы на масштабирование, образовательный стартап должен изначально выходить на большой рынок либо дожидаться, когда этот рынок начнет стремительно расти. Кроме того, очевидным фактором успеха бизнес-модели рассмотренного стартапа является выбор продуктовой модели, минимально завязанной на операционных процессах, – в данном случае это платформа с механикой тренажера без онлайн-занятий в формате вебинаров или заранее записанных видеолекций. Еще одним фактором успеха, особенно характерным для сегмента ДПО, в случае «Я.Практикума» является ориентация на трудоустройство выпускников.

Нельзя не упомянуть еще три фактора, которые наверняка влияют на успех проекта. Во-первых, это основанное на глубоком исследовании пользователей и инсайтах позиционирование, стратегия продвижения. Во-вторых, важность

сильной команды с навыками управления образовательными и IT-продуктами. В-третьих – узнаваемость бренда «Яндекс» и лояльность к нему.

Наконец, опыт «Яндекс. Практикума» подчеркивает важность построения сообществ как инструмента продвижения и обеспечения продуктовых процессов образовательного проекта и подтверждает, что выход на рынок США является дорогостоящим процессом, особенно для проектов, чей продукт завязан на культуре потребления российской аудитории или специфике образовательной системы. Не менее важный вывод о выходе на иностранные рынки состоит в том, что существуют сегменты и пользовательские сценарии, которые значительно не различаются для российского и, например, американского рынков, что может обеспечить более простой процесс экспансии.

Skyeng – третий проект в рамках case study. Онлайн-школа английского языка Skyeng является крупнейшим образовательным стартапом на российском рынке, а также крупнейшей школой английского языка в Европе. Согласно рейтингу РБК, выручка Skyeng составляет 1,1 млрд руб. и превышает выручку следующей за ней компании «Нетология Групп» на 41%, при том что «Нетология Групп» представляет собой два крупных проекта: онлайн-университет «Нетология» (сегмент ДПО) и онлайн-школу «Фоксфорд» (сегмент школьного обучения). Skyeng поддерживает трехкратный рост на протяжении нескольких лет. Данный кейс исследовался с использованием контент-анализа (интервью основателя Георгия Соловьева и партнера Александра Ларьяновского), инсайдерской информации, а также изучения продукта через анализ сайта и социальных сетей.

Skyeng существует на рынке с 2012 года и до 2019-го оперировала в сегменте языкового обучения, начав с обучения взрослой аудитории и затем добавив корпоративных клиентов и детскую аудиторию. В последние два года продуктовая линейка расширена платформой для школ Skyes (целевые аудитории: учителя, родители, ученики), полноценным детским направлением Skysmart с курсами английского языка, математики и IT-навыков, олимпиадами для школьников, Youtube-каналом.

На момент создания проекта продукт Skyeng представлял собой занятия с репетитором с использованием программы Skype. Однако уже в 2014 году была запущена первая версия собственной платформы для виртуальных занятий Vimbox. У основателей проекта Георгия Соловьева, Харитона Матвеева, Дениса Сметнева, Андрея Яунзема была цель создать «коробочное» решение, стандартизировать обучение и поставить его на конвейер, используя технологии и данные⁴¹. В 2014 году к проекту присоединился Ларьяновский, в прошлом директор по международному развитию «Яндекса», и проинвестировал в компанию около 300 тыс. долл., или 9,5 млн руб.

«Одним из первых решений было понимание, что нужно много маленьких образовательных быстрых решений, потому что результат в горизонте пяти лет не работает», –

³⁸ «Яндекс. Практикум»: отзывы от создателей, конкурентов и учеников // Vc.ru. 07.07.2019. URL: <https://vc.ru/hr/74130-yandeks-praktikum-otzyvy-ot-sozdateley-konkurentov-i-uchenikov>.

³⁹ Там же.

⁴⁰ Там же.

⁴¹ Миллионы из Skype: как за 2 года создать крупнейшую в России онлайн-школу // РБК. 11.03.2015. URL: https://www.rbc.ru/own_business/11/03/2015/54fed5c79a7947851f391e22.

отмечает Ларьяновский⁴². С появлением платформы Vimbox команда начала внедрять технологические и методические решения, позволяющие оптимизировать операции и ускорить масштабирование. Так, на вводном уроке для каждого пользователя определяется уровень английского, темперамент и группа интересов, что позволяет предоставить персонализированный продукт, а это увеличивает метрики вовлеченности и удовлетворенности, что в свою очередь обеспечивает органический рост сервиса. Как отметил сооснователь Skyeng Соловьев в интервью изданию Inc.: «Вначале очень много клиентов мы привлекали, размещая рекламу. Сейчас большая часть учеников приходит по реферальной программе и по органике»⁴³.

Несмотря на то что наличие личного контакта с преподавателем (модель репетитора) является той самой операционной составляющей бизнес-модели, которая усложняет ее масштабирование, это не помешало Skyeng найти соответствие продукта рынку (product/market fit) и масштабироваться. К тому же до сих пор основной продукт стартапа представляет собой занятия с «живым» преподавателем. Ларьяновский выделяет преимущество такого подхода, усиленного персонализацией на основе данных: «Когда тебя на урок ждет приложение и когда ждет учитель – это две большие разницы; когда тебя на урок ждет учитель, который помнит день рождения твоей кошки, – ты не можешь его пропустить». Skyeng старается объединить преимущества технологий и личного взаимодействия в образовании. «Мотивационная функция учителя очень важна, – отмечает Ларьяновский, – а вот на стадии запоминания ваших ошибок и словарного запаса включается компьютер». В итоге эмоциональная составляющая, формирующая привязанность к продукту, остается зависимой от человеческого фактора, а технологии усиливают персонализацию обучения, улучшая опыт пользователя и облегчая работу преподавателя.

Несмотря на то что продукт Skyeng не связан напрямую с трудоустройством и карьерой, основной пользовательский сценарий и самая сильная мотивация, по словам Ларьяновского, – изучение английского для работы.

Skyeng предпринимает попытки экспансии на глобальный рынок. В 2017 году проект выходил на рынки США и Латинской Америки⁴⁴, но развивать это направление перестали. В разные годы проект запускался в Турции, Греции и Китае. Но, как сообщает Forbes со ссылкой на представителя компании, эти попытки не привели к успеху⁴⁵. В 2020 году Skyeng объявил о выходе на рынок Испании, по сообщению того же Forbes.

Говоря о выходе российских стартапов на глобальный рынок в рамках панельной дискуссии на форуме «Открытые инновации-2019», Ларьяновский отмечает объективные сложности, связанные с пониманием культурного аспекта и необходимостью адаптировать продукт, а «когда нет свое-

го рынка, например Израиль, делать проекты на глобальный рынок легче»⁴⁶.

Говоря об ошибках, сделанных в процессе развития Skyeng, Соловьев выделил первую и самую главную: «Мы потратили много времени и почти все свои ресурсы, чтобы сделать и запустить сразу большой авианосец, идеальный продукт»⁴⁷. По его мнению, не стоит делать этого без четкого понимания рынка и клиентов, иначе можно потерять все.

Итак, одним из факторов, определивших успех и лидерство Skyeng, явился ранний выход на крупный рынок (размер сегмента языкового обучения в мировом масштабе в 2016 году оценивался в 60 млрд долл., согласно «Исследованию российского рынка онлайн-образования и образовательных технологий» со ссылкой на данные Ambient Insight) с низкой концентрацией и быстрыми темпами роста (в 2016 году Technavio оценивало рост рынка в 2017–2021 годах на уровне 23%). При этом сам Skyeng рос быстрее рынка – в три-четыре раза ежегодно. Вторым фактором – и тут опыт Skyeng, как и в ситуации с размером рынка, подтверждает кейс «Яндекс. Практикума» – является изначальная ориентация на платформенное решение с использованием автоматизации и анализа данных, что обеспечивает персонализацию образовательного продукта.

Кроме того, Skyeng удалось совместить платформу с классическим методом обучения – взаимодействием преподавателя один на один с учеником. Такое взаимодействие, усиленное анализом данных пользователя, помогает поддерживать мотивацию и формировать позитивный опыт обучения, что приводит к органическому росту продукта. Несмотря на необходимость постоянно увеличивать штат сотрудников (в 2019 году в Skyeng работали около 6000 преподавателей⁴⁸), стартапу удалось масштабироваться – возможно, одним из решающих факторов здесь стали вовремя полученные и эффективно задействованные инвестиции.

Несмотря на лидерство на российском рынке, попытки Skyeng масштабировать бизнес-модель на другие страны и регионы до сих пор не имели успеха. Это подтверждают слова Еремина из «Я.Практикума» о том, что успех на российском рынке может мешать экспансии на глобальный рынок.

Teachbase⁴⁹ – платформа для организации дистанционного обучения сотрудников, позволяющая также создавать онлайн-курсы и проводить тестирование знаний. Проект основан в 2013 году, в 2017-м прошел акселерацию Фонда развития интернет-инициатив. На 2019 год занимал 28-е место в рейтинге самых крупных образовательных стартапов, по версии РБК, с выручкой около 100 млн руб. Teachbase создает решения в сегменте корпоративного обучения и ДПО. Продуктовая модель – платформа для организации и управления дистанционным обучением. В рамках изучения кейса проведен контент-анализ и интервью с основателем проекта Владимиром Щербаковым.

⁴² От идеи до миллиона: Александр Ларьяновский. 21.10.2016. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=MG3ZM9b4KRY&t=4709s>.

⁴³ История Skyeng... URL: <https://incrusia.ru/fly/istoriya-skyeng/>.

⁴⁴ Российский сервис для изучения английского языка Skyeng вышел в США и Латинскую Америку // Rusbase. 01.11.2017. URL: <https://rb.ru/news/skyeng-enter/>.

⁴⁵ «Карантин — хороший шанс для онлайн-образования»: Skyeng объявил о выходе на рынок Испании // Forbes. 19.03.2020. URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svooy-biznes/395453-karantin-horoshiy-shans-dlya-onlayn-obrazovaniya-skyeng-obyavil-o-vyhode>.

⁴⁶ Панельная дискуссия... URL: <https://www.youtube.com/watch?v=b1fXx3SW-a4>.

⁴⁷ История Skyeng... URL: <https://incrusia.ru/fly/istoriya-skyeng/>.

⁴⁸ Там же.

⁴⁹ URL: <https://teachbase.ru/>.

По словам Щербакова, основным клиентским сегментом стартапа являются средние и крупные корпоративные заказчики, их доля составляет около 80% всех клиентов проекта, это компании Ozon, IJA (международная ювелирная академия), «Инвитро», «Сибирское здоровье», Skyeng, «Газпром Нефть» и другие⁵⁰. На данный момент основным продуктом Teachbase Щербаков называет платформу для автоматизации образования в образовательных центрах и компаниях. 80% выручки генерирует модель подписки, остальные 20% формируются в основном за счет продажи white label решений – платформы, настроенной под потребности заказчика и используемой им под своим брендом.

До сих пор основной продукт Teachbase содержательно представляет собой комплекс инструментов для создания и автоматизации образовательной среды. Однако Щербаков отметил, что целевое видение проекта – полноценный центр L&D (обучение и развитие персонала) на аутсорсинге. Несмотря на кажущееся увеличение сложно масштабируемых элементов при переходе к такой бизнес-модели, он считает, что «на простом решении зарабатывать тяжело, большая часть решений (в сегменте B2B платформенных решений. – 3.4.) характеризуется низкой стоимостью для клиента». Говоря о новых конкурентах, появляющихся на рынке, Щербаков подчеркивает: «Нужно понимать, что выходить на рынок LMS (систем управления обучением. – 3.4.) без технологичного решения невозможно, продавать в этом сегменте сейчас недостаточно, нужен функционал».

Что касается позиционирования, основатель Teachbase говорит: «Мы предоставляем решение универсальное, в отличие от конкурентов, для всех задач обучения, некую экосистему». Особенно Щербаков подчеркивает качество сервиса и технической поддержки клиентов, благодаря которым они отдают предпочтение Teachbase. Чуть менее значимыми причинами Щербаков считает удобство редактора курсов и возможности аналитики. Способность проекта разрабатывать решения для обучения в мобильной среде также привлекает клиентов, «это один из действительно актуальных трендов обучения, который исходит от заказчика», указывает он.

Говоря о работе с клиентами в интервью изданию Inc., Щербаков отмечает важность исследования пользователей и пробелов в работе конкурентов. «Может выясниться, что на рынке куча сложных сервисов и программ, а пользователь чаще всего ищет то, что наконец упростит его жизнь»⁵¹, – предполагает Щербаков, вероятно, ссылаясь на опыт команды Teachbase. Продолжая описывать стратегию Teachbase в борьбе с конкурентами и в завоевании новых клиентов, основатель проекта отмечает, что «стартапам, которые нацелены откусить у лидеров часть рынка, нужно делать акцент на сервисе и коммуникации с пользователем». При этом при работе с платформенными решениями для корпоративных заказчиков предложение совершенно нового продукта может быть ошибкой, так как для клиента переход на новую систему связан со множеством издержек и рисков. «Поэтому лучше всего оставлять привычное и по возможно-

сти делать такой продукт, который подстроится и встроится в уже существующие системы», – предлагает Щербаков.

Ключевой этап в развитии проекта начался в сентябре 2019 года. Во-первых, Teachbase перестал работать с онлайн-школами и инфобизнесом и сфокусировался на корпоративных клиентах и образовательных центрах. Во-вторых, в команду проекта вошли сильные специалисты для выстраивания системы продаж. В-третьих, основатели сосредоточили свои усилия только на Teachbase и перестали уделять внимание развитию сторонних проектов, что, по мнению Щербакова, было ошибкой на ранних этапах проекта.

Teachbase до сих пор не вышел на зарубежный рынок, как это сделал, например, iSpring. Щербаков полагает, что это несвоевременная расфокусировка для проекта: «Нужно выделять полноценную команду и выстраивать новые процессы». Однако в планах Teachbase провести экспансию на другие рынки после нахождения партнера, который сможет ускорить и оптимизировать этот процесс.

Говоря о специфике российского рынка, основатель Teachbase отмечает, что важным барьером для развития подобных проектов являются корпоративные требования к информационной безопасности. В то же время на российском рынке сильны меры протекционизма, блокирующие приход западных конкурентов и тем самым способствующие развитию отечественных игроков.

Итак, опыт Teachbase в очередной раз подтверждает сложность выхода российского стартапа на глобальный рынок, особенно если изначально стратегия развития была в течение нескольких лет направлена на внутренний рынок. В этом случае в компании формируются команда и процессы, не адаптированные для выхода за рубеж. Наличие платформенного технологичного решения – важный фактор масштабирования проекта. Говоря об одном из крупных заказов в интервью изданию Vc.ru, Щербаков упомянул преимущество контента, не привязанного к онлайн-занятиям (нечто подобное говорил и Еремин из «Яндекса. Практикума»): «Единый тип обучения позволял быстро обновлять, изменять, адаптировать уроки исходя из полученной от сотрудников обратной связи»⁵². Кроме того, как и у двух предыдущих проектов – «Яндекс. Практикума» и Skyeng, опыт Teachbase обозначает недооцененное в исследованиях рынка влияние, которым обладает персонализация клиентского сервиса и качественная поддержка с точки зрения конкурентного преимущества и масштабирования бизнеса. Своим опытом Teachbase также подтверждает влияние команды, внутренних отношений и профессионализма сотрудников на успех стартапа. Наконец, данный кейс, являющийся в некотором смысле репрезентацией работающих с B2B-сегментом стартапов, описывает важность индивидуального подхода к корпоративным клиентам и разработку решения, способного встроиться, а не перестроить существующую инфраструктуру и бизнес-процессы.

⁵⁰ Там же.

⁵¹ Как откусить часть рынка у монополиста... URL: <https://incrusia.ru/understand/bite-a-part/>.

⁵² Кейс Teachbase: как мы в сжатые сроки обучили сотрудников крупной ювелирной сети // Vc.ru. 11.04.2018. URL: <https://vc.ru/flood/36146-keys-teachbase-kak-my-v-szhatye-sroki-obuchili-sotrudnikov-krupnoy-yuvelirnoy-seti>.

6. ОБОСНОВАНИЕ ФАКТОРОВ УСПЕХА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СТАРТАПОВ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

Итак, если объединить результаты анализа драйверов и трендов рынка онлайн-образования с результатами интервью и контент-анализа представителей стартапов, бизнес-заказчиков и инвесторов, дополненные изучением кейсов четырех образовательных стартапов, можно сформировать перечень факторов, которые влияют на успех российского образовательного стартапа, создающего решения для обучения взрослой аудитории, и, в частности, на потенциал к масштабированию его бизнес-модели. Эти факторы можно объединить в пять групп:

- 1) рыночные факторы;
- 2) факторы продукта;
- 3) факторы продвижение и дистрибуции;
- 4) факторы отношения с клиентами;
- 5) факторы ресурсов: команда и инвестиции.

Первая группа факторов связана с рынком и клиентскими сегментами. Важно отметить, что общие рыночные факторы успеха стартапа являются практически обязательными, так как их отсутствие – основная причина неспособности проекта к масштабированию и выживанию. Необходимо наличие крупного и быстрорастущего рынка, желательно с низкой концентрацией. Показательны примеры проектов, подтверждающие роль этого фактора: Skyeng и рынок изучения иностранных языков, Full House и рынок обучения части работников сферы образования – методистов и руководителей образовательных проектов. По мере того как лидеры российского рынка наращивают свои доли в сегментах онлайн-образования и повышают таким образом концентрацию рынка, практически для всех проектов, особенно для новых стартапов, вырастает важность изначальной ориентации на глобальный рынок. Здесь нужно напомнить, что доля российского рынка онлайн-образования в мировом объеме онлайн-образования колеблется в диапазоне 1%, в то время как доля последнего на всем рынке образования составляет 4%. Это наглядно доказывает небольшой потенциал для масштабирования проектов, ориентированных только на российский рынок, а также объясняет низкую привлекательность таких проектов для инвесторов и отсутствие на отечественном венчурном рынке серийного, на протяжении нескольких раундов, финансирования отдельно взятого образовательного проекта. Стартапам с бизнес-моделью, изначально ориентированной на глобальный рынок, легче получить финансирование, в том числе необходимое для выхода за рубеж, поскольку такая ориентация является одним из главных критериев привлекательности для инвесторов. Кроме того, такая стратегия может сделать молодые проекты более конкурентоспособными по сравнению с лидерами, так как для последних выход на иностранные рынки сопряжен со множеством операционных и управленческих трудностей.

К общим рыночным факторам относится также наличие подтвержденной ценности продукта, выраженной в первых продажах и растущем спросе на решение. Отсутствие этого фактора не позволяет проекту начать масштабирование. При этом подтверждение гипотезы ценности является есте-

ственным и неизбежным процессом для любого стартапа, и в данном случае вопрос состоит только в том, как быстро проект подтвердит ценность своего предложения и сколько ресурсов потратит для этого. В связи с этим возрастает важность быстрого и дешевого тестирования основной потребности путем создания минимально жизнеспособного продукта (minimum viable product, MVP), и в то же время значительно вырастает риск подхода, когда стартап разрабатывает дорогой и технологически сложный продукт без должного исследования рынка и тестирования гипотезы ценности.

Специфичным рыночным фактором для образовательных стартапов сегмента взрослого обучения является связь с карьерным развитием и трудоустройством. Стоит отметить, что этот фактор уже нельзя назвать обязательным, так как на рынке становится популярным хобби-обучение, или обучение в виде досуговой практики. Однако ни один из таких проектов не является лидером ни на международном, ни на российском рынках. Итак, этот фактор подразумевает, что стартапы, отвечающие требованиям работодателя и тенденциям рынка труда, имеют больше шансов на успех. Новым проектам следует учитывать спрос на рынке труда, «незаполненные» профессии, а также формировать партнерские отношения между работодателем и учебными заведениями.

Наконец, группой специфических рыночных факторов можно назвать соответствие предложения стартапа одному или нескольким устойчивым и долгосрочным трендам в образовании, то есть эксплуатация этих трендов, а именно:

- lifelong learning – подход к образованию как к обучению на протяжении всей жизни;
- микрообучение – подразумевает не только короткие образовательные программы, но и более интенсивную фрагментацию образовательных единиц внутри крупных программ обучения;
- обучение гибким навыкам (soft skills);
- обучение как досуг, хобби-обучение;
- взаимообучение (P2P-learning);
- решения для организации и управления дистанционным обучением.

Вторая группа факторов связана с ценностным предложением и продуктовой моделью стартапа. Первый и самый важный фактор – технологичность продуктовой модели – можно назвать общим для всех технологических стартапов, однако для образовательных проектов он становится особенно актуальным по мере развития рынка, повышения требований к качеству и функциональности продукта, снижения лояльности к примитивной модели онлайн-школ со стороны инвесторов и пользователей (особенно в сегменте B2B). Технология в основе образовательного продукта к тому же делает бизнес-модель сложно копируемой, чего нельзя сказать о модели онлайн-школ. Наиболее популярной моделью стартапа с технологией в основе продукта является образовательная платформа, предлагающая «коробочное» решение для B2C или B2B клиентского сегмента с технологиями персонализации, построения траекторий обучения, аналитикой процесса обучения и другими функциями. По такой модели работают «Яндекс. Практикум», Skyeng, Teachbase, iSpring.

Таблица 13
Факторы успеха и масштабируемости образовательных стартапов

Группа факторов	Содержание факторов
Рынок	<ol style="list-style-type: none"> 1. Потенциальный размер и темп роста рынка/сегмента 2. Изначальная ориентация на глобальный рынок 3. Подтвержденная ценность, спрос на продукт 4. Фокус на решении основной потребности, MVP-подход 5. Связь с карьерным развитием, партнерство с работодателями и вузами, соответствие требованиям рынка труда 6. Соответствие интересам государственных программ в сфере образования и развития кадров 7. Соответствие тренду обучения на протяжении всей жизни (lifelong learning) 8. Формирование образовательных траекторий 9. Решения для микрообучения 10. Обучение гибким навыкам 11. Хобби-обучение, досуговое обучение 12. Технологии взаимообучения (P2P-learning) 13. Решения в сегменте «Организация и управление ДО» 14. Дополняемость экосистемы стратегического партнера-инвестора
Продукт	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие технологии в основе продукта, технологичность 2. Стратегическое влияние на инфраструктуру образования 3. Независимость модели от количества преподавателей 4. Наличие человеческого взаимодействия в процессе обучения 5. Высокое качество обучения, образовательного контента, качество реализации продукта 6. Персонализация обучения 7. Технологии построения образовательных траекторий 8. Широкие возможности аналитики обучения (B2B) 9. Технологии иммерсивного обучения (VR/AR)
Продвижение и дистрибуция	<ol style="list-style-type: none"> 1. «Упаковка» продукта: привлекательность дизайна, удобство интерфейса 2. Соответствие культуре потребления целевой аудитории 3. Наличие бесплатного продукта, триал-версии, демодоступа 4. Мобильность продукта, адаптивность под мобильные среды 5. Встраиваемость в среду/инфраструктуру заказчика (B2B) 6. Формирование сообщества студентов и выпускников
Отношения с клиентами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокое качество поддержки клиентов (B2B/B2C) 2. Быстрое решение технических проблем 3. Обучение клиентов использованию сервиса 4. Поддержка на протяжении обучения 5. Персонализированный подход к отношению с клиентом (B2B)
Ресурсы: команда и инвестиции	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень навыков управления продуктом 2. Высокий уровень навыков продвижения и продаж 3. Способность основателя адаптироваться и меняться 4. Экспертиза в отрасли создания продукта у основателей 5. Наличие дополнительных инвестиций для масштабирования 6. Наличие дополнительных инвестиций для выхода на иностранные рынки

Источник: составлено автором.

Второй продуктовый фактор, повышающий возможности бизнес-модели к масштабированию, – независимость от количества преподавателей. Имеется в виду продуктовая модель, которая может быть масштабирована без пропорционального увеличения количества преподавателей, кураторов и других специалистов, участвующих непосредственно в предоставлении образовательной услуги. Этот фактор является специфичным для EdTech-стартапов и отражает одну из основных дилемм образовательного бизнеса: сокращение человеческого взаимодействие для ускоренного масштабирования или его сохранение для поддержания качества обучения. Многие игроки рынка сходятся во мнении о важности взаимодействия обучаемый – обучающий в образовательных продуктах: этот элемент поддерживает мотивацию и повышает доверие к продукту. Однако с точки зрения бизнеса он менее эффективен – рост бизнеса всегда будет сопровождаться необходимостью расширения штата преподавателей (модель Skyeng), для чего всегда будут требоваться дополнительные инвестиции, что может начать сокращать маржинальность продукта. Показательным

примером нахождения баланса человеческого взаимодействия и независимости бизнес-модели от плохо масштабируемых операций является кейс «Яндекс. Практикума»: основной продукт построен на механике тренажера, а человеческое взаимодействие смещено в область поддержки студента и менторства.

Третий продуктовый фактор – рост требований к качеству обучения (образовательного контента, реализации продукта, пользовательского опыта). Важность этого фактора повышается по мере того, как происходит проникновение онлайн-образования, растет конкуренция, а у пользователей накапливается опыт взаимодействия с качественными и некачественными продуктами.

Наконец, как и рыночная группа, продуктовая включает ряд специфических факторов, связанных с долгосрочными трендами. К ним относятся технологии:

- персонализации обучения;
- построения образовательных траекторий;
- для аналитики процесса и результатов обучения;
- иммерсивного обучения (VR, AR).

Третья группа факторов отражает влияние дистрибуции и продвижения на успех образовательного проекта. Лидеры EdTech-рынка уделяют много внимания и ресурсов, тогда как множество образовательных проектов отличается низким уровнем продвижения. Во-первых, как отмечалось ранее, для образовательных проектов имеет большое значение «упаковка» продукта: его позиционирование, визуальная составляющая, удобство и понятность интерфейса. Важность этого фактора объясняется в том числе тем, что «упаковке» образовательного продукта никогда не уделялось должного внимания, в то время как большинство цифровых сервисов, окружающих людей ежедневно (развлекательные сервисы, социальные сети, онлайн-магазины, сервисы для мобильности), работают над составляющей первого опыта взаимодействия с пользователем. Во-вторых, продукт стартапа должен быть адаптирован под культуру потребления своей целевой аудитории, в том числе с точки зрения дистрибуции и продвижения, то есть должен использовать релевантные ей платформы и коммуникационную стратегию. Так, с точки зрения дистрибуции в сегменте обучения взрослых долгосрочным трендом можно считать использование мобильных платформ (в том числе изначально созданных для мобильной среды). В-третьих, специфичным фактором успеха образовательного стартапа с точки зрения дистрибуции и продвижения являются различные комбинации бесплатной части продукта. Это частично объясняется завышенными требованиями целевой аудитории к образовательному продукту и недоверием к онлайн-образованию. Наконец, сильная стратегия продвижения для образовательного проекта – формирование сообщества из лояльных экспертов, студентов и наставников.

Четвертая группа факторов – отношение с клиентами – подразумевает наличие у проекта комплекса принципов и подходов к работе с целевой аудиторией, который сложно формализовать и скопировать. Особенно это группа факторов важна для проектов, работающих с B2B-сегментом. Фокусирование бизнес-модели на персонализированном подходе к клиентам для образовательных стартапов может стать ключевым преимуществом относительно лидеров рынка, для которых такая персонализация экономически нецелесообразна. И для B2C, и для B2B-проектов факторы отношения с клиентом включают: наличие качественной и быстрой поддержки, в том числе технической, на протяжении ис-

пользования продукта, создание уникального и позитивного опыта первого взаимодействия с продуктом (on-boarding). В большей степени для B2B-проектов важен фактор обучения использованию продукта.

Наконец, пятая группа касается еще менее формализуемых и копируемых факторов, связанных с командой, а также инвестиций. Наличие дополнительных внешних инвестиций играет важную роль в успехе стартапов, ориентированных на глобальный рынок, и меньшую – в обеспечении масштабирования стартапа. Факторы, связанные с командой, включают в себя:

- высокий уровень навыков управления продуктом;
- высокий уровень навыков продвижения и маркетинга на рынке образования;
- наличие экспертизы у основателей в области, с которой связан продукт;
- способность основателя адаптироваться и меняться по мере развития проекта.

Факторы, входящие в описанные пять групп, представлены в табл. 13.

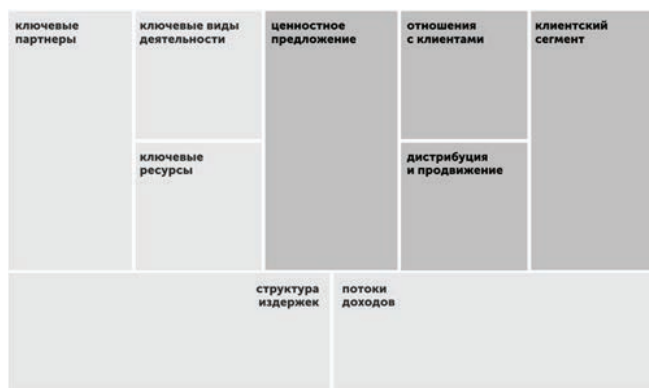
7. ПРЕДЛОЖЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ, СООТВЕТСТВУЮЩИХ ФАКТОРАМ УСПЕХА СТАРТАПА

В результате можно предложить две бизнес-модели, в наибольшей степени соответствующие факторам успеха и масштабируемости российского образовательного стартапа. Это модель B2C-проекта в сегменте «Изучение» и модель B2B-проекта (а также Business-to-Government и Business-to-Schools) в сегменте «Организация и управление дистанционным обучением». Важно отметить, что все факторы, отмеченные в предыдущем разделе (кроме группы факторов «Ресурсы»), относятся лишь к части бизнес-модели Остервальдера (на рис. 6 выделена темным цветом).

Вероятно, факторы, связанные с такими элементами, как «Ключевые партнеры» и «Ключевые виды деятельности», не релевантны для стартапов на ранних стадиях развития, к тому же они, как и в общем бизнес-модели российских EdTech-стартапов, являются единичными и индивидуальными, что не позволяет сформировать общий паттерн успеха. Элемент «Структура расходов» в данном исследовании выразился только в дилемме выбора между масштабируемым продуктом без человеческого взаимодействия (преподавателя, куратора) и усилением качества продукта и привязанности пользователя за счет такого взаимодействия. Наконец, элемент «Потоки доходов» для образовательных стартапов на данном этапе развития является примитивным и отражается в использовании одной из трех основных моделей монетизации: покупка единицы продукта, лицензионный платеж и подписка. По результатам исследования ни одна из этих или других моделей монетизации не доказала своего влияния на масштабирование стартапа.

Итак, первая бизнес-модель описывает стартап ранней стадии (этап тестирования продукта и бизнес-модели) в сегменте «Изучение», предлагающий обучение для клиентского сегмента по модели B2C (рис. 7).

Рис. 6. Бизнес-модель Александра Остервальдера



Источник: [Остервальдер, Пинье, 2020].

Рис. 7. Вариант бизнес-модели B2C-стартапа ранней стадии

b2c-проект		
ценностное предложение	отношения с клиентами	клиентский сегмент
1.2- Продуктовая модель: Платформа с готовым контентом и поддержкой наставника	Методическая поддержка на протяжении обучения	1- Трудоустройство и карьерное развитие
1.2- Персонализированная траектория обучения	Техническая поддержка 24/7	1.1- IT-профессии и навыки
1- Поддержка в трудоустройстве и карьерном развитии	Сообщество пользователей и наставников	1.2- Digital Skills
	дистрибуция и продвижение	1.3- Soft Skills
		1.4- Синие воротнички
		2- Обучение как досуговая практика
	Мобильная платформа в сочетании с адаптивной web-версией	2.1- Soft Skills
	Бесплатный демо-период с полноценным продуктом	2.2- Творческие профессии и навыки
	Сообщество пользователей и наставников	

Источник: составлено автором.

В первую очередь на российском рынке имеет смысл тестировать клиентские сегменты с двумя группами потребностей: обучение для трудоустройства и карьерного развития и обучение как досуговая практика.

В первом случае, исходя из проведенного исследования, следует тестировать гипотезу ценности в сегменте IT-профессий (проекты «Яндекс. Практикум», Skill Factory, Code Academy), диджитал-навыков и профессий (проекты «Нетология», Skillbox, MyAcademy), гибких навыков (сейчас в основном представлены в виде очных тренингов и большого количества онлайн-школ и онлайн-курсов, то есть в примитивной бизнес-модели) и обучения «синих воротничков» (отсутствуют крупные онлайн-проекты, имеет место примитивность бизнес-моделей). При этом если в первых двух сегментах конкуренцию новым проектам составляют лидеры российского рынка онлайн-образования, то в третьем и четвертом сегментах конкуренция практически отсутствует. Однако в последнем случае необходимо будет учитывать конкуренцию со стороны классических очных образовательных центров, а также возможную консервативность целевой аудитории по отношению к методам обучения. В то же время драйвером для этих сегментов, вероятно, послужит ускорение проникновения и использования онлайн-образования в результате кризисной ситуации и пандемии 2020 года.

Во второй группе потребностей – обучении как досуговой практике – следует тестировать прежде всего гипотезы ценности в сегментах обучения гибким навыкам, а также творческим профессиям и навыкам. С одной стороны, следует учитывать, что ценообразование для данной группы потребностей будет количественно отличаться от предыдущей группы – такие продукты должны быть значительно дешевле. С другой стороны, велика вероятность, что обучение в качестве досуговой практики будет становиться одним из основных видов времяпрепровождения массовой аудитории наряду с другими досуговыми практиками (онлайн-кинотеатрами, телевидением, геймингом, социальными сетями). В таком случае для стартапа значительно расширится объем рынка, но при этом усилится конкуренция с поставщиками традиционных досуговых практик.

Для обеих групп названных потребностей B2C-проекту релевантно тестировать ценность персонализированного подхода к обучению, а также саму технологию персонализации. В данном случае ближайшим аналогом будет модель Skyeng с анализом данных пользователя для формирования профиля его интересов. Здесь важно отметить, что ценностное предложение персонализированного подхода следует тестировать до начала его разработки, как и любое другое решение, связанное с разработкой технологически сложного и дорогого продукта. Для тестирования ценности может оказаться достаточно интервью с преподавателем или куратором или сбора ожиданий перед началом обучения через взаимодействие с чат-ботом.

В большей степени для первой группы потребностей – обучения для трудоустройства и карьерного развития – релевантно тестировать ценность помощи (поддержки) в трудоустройстве и карьерном развитии. Это кажется оправданным, так как практически все лидеры рынка в сегменте обучения взрослых работают с этой ценностью: Skillbox, «Яндекс. Практикум», «Нетология», Skyeng и другие. При этом поддержка в карьерном развитии может стать не менее востребованной ценностью, в том числе потому что в данном случае целевая аудитория значительно шире аудитории соискателей новой работы.

С точки зрения продуктовой модели для B2C-проекта наилучшим выбором может стать модель платформы с готовым контентом (тренажеры, а также заранее созданные видеозаписи, текстовый и аудиоконтент) и человеческим взаимодействием в виде поддержки наставника или ментора. Ближайшим аналогом является модель «Яндекс. Практикума», и она кажется особенно подходящей, потому что сохраняет баланс между независимым от преподавателя основным продуктом и наличием человеческого взаимодействия, поддерживающим мотивацию и выполняющим функцию поддержки во время обучения. В таком случае легче масштабировать основной продукт, так как количество поддерживающих специалистов в меньшей степени зависит от расширения аудитории проекта. Кроме того, масштабировать эту часть бизнес-модели может быть легче из-за более гибких требований к наставникам-менторам, а также в случае построения сообщества, где особо лояльные пользователи впоследствии становятся наставниками.

Выбирая подход к построению отношений с клиентами, образовательному стартапу следует определить основные недостатки более крупных конкурентов в этом элементе бизнес-модели с помощью исследования целевой аудитории. В таком случае помимо очевидных функций типа круглосуточной и методической поддержки во время обучения («Яндекс. Практикум») могут возникнуть более специфические преимущества. Кроме того, B2C-проекту следует работать над формированием сообщества лояльных пользователей, преподавателей, наставников и экспертов, которые обеспечат дешевые методы продвижения (органический трафик, сарафанное радио), смогут повысить качество поддержки и сопровождения новых пользователей (модель «Яндекс. Практикума»), а также ускорить начало работы с B2B-клиентами как дополнительным клиентским сегментом.

Наконец, при работе над элементом дистрибуции и продвижения B2C-проекту следует решить как минимум три за-

Рис. 8. Вариант бизнес-модели B2B-стартапа ранней стадии



Источник: составлено автором.

дачи. Во-первых, использовать канал продвижения и дистрибуции, релевантный культуре потребления и привычкам целевой аудитории. Исходя из трендов, проанализированных в этой работе, для названных клиентских сегментов таким каналом дистрибуции может стать мобильная платформа и адаптируемая под мобильную среду web-версия платформы. Во-вторых, тестировать форматы бесплатного продукта, которые позволят дешевле привлекать первых пользователей и дешевле переводить их в разряд платящих. Наконец, формировать сообщество, о котором было сказано раньше, способное стать каналом привлечения дешевого трафика.

Вторая бизнес-модель описывает стартап ранней стадии в сегменте «Организация и управление дистанционным обучением», предлагающий решения для B2B-клиентов (рис. 8).

Основываясь на наиболее популярных запросах на обучение у компаний и драйвере в виде изменения структуры спроса на рынке труда, B2B-стартап может начать тестирование одной из четырех групп потребностей, три из которых связаны непосредственно с обучением: обучение новых сотрудников, обучение гибким навыкам и цифровым навыкам, организация и управление дистанционным обучением. Обучение новых сотрудников особенно релевантно для крупных компаний и может затрагивать две качественно разные целевые группы: обслуживающий персонал (массовый набор, большая степень текучести кадров) и управляющий персонал (единичный набор, больше вложений в обучение). Обучение гибким и цифровым навыкам становится повсеместно распространенной практикой, расширяя сегмент целевой аудитории. Кроме того, на российском рынке практически не существует платформенных и особенно «коробочных» решений для обучения гибким навыкам, что может стать окном возможностей для новых проектов. Наконец, потребность в организации и управлении дистанционным обучением может быть релевантна для компаний с сильным внутренним отделом обучения и развития персонала, которые не имеют комплексного платформенного решения для организации и управления обучением либо не удовлетворены текущим решением.

Независимо от упомянутых групп потребностей B2B-проектам имеет смысл тестировать ценность в разных комбинациях одного или нескольких предложений. Во-первых, это платформа, адаптированная под инфраструктуру

компании, то есть решение, которое встраивается в существующие решения, ИТ-инфраструктуру и организационную среду клиента без значительного увеличения количества и стоимости рабочих процессов для последнего. Довольно часто крупные клиенты не готовы менять и интегрировать новое решение именно потому, что это сопряжено с дополнительными затратами и рисками. Во-вторых, ценностное предложение в виде кастомизированного решения, которое может стать усилением первого предложения. Эта ценность комплементарна ценности персонализированного сервиса и может быть усилена последним. В-третьих, важной для B2B-клиентов может быть ценность подробной аналитики результатов обучения, наличие которой, с одной стороны, может облегчить процесс продажи решения внутри компании-заказчика, а с другой – удержать этого клиента за счет дополнительных интеграций с его системами управления персоналом. Наконец, тестирование ценности оптимизации и автоматизации целых HR и L&D функций может быть релевантно для компаний без сильного собственного ресурса подразделений HR и L&D либо компаний, планирующих оптимизировать затраты на эти функции.

В рамках элемента отношений с клиентами для B2B-проекта важно выстраивать персонализированный подход к сервису и коммуникации, особенно на ранних этапах, когда уникальный сервис может стать конкурентным преимуществом и привлечь первых крупных клиентов. Кроме того, важной составляющей отношений с корпоративными клиентами является обучение использованию продукта, а также техническая и методическая поддержка на протяжении его использования.

В части дистрибуции и продвижения образовательного решения снова стоит упомянуть важность адаптивности под инфраструктуру компании, особенно в части уже используемых платформ для организации и управления обучением. Кроме того, как показало исследование, часто потребность в образовательном решении в компании исходит от самих сотрудников, которые выбирают и предлагают поставщиков. Это объясняет в том числе практику перехода B2C-проекта к работе с B2B-клиентами. Следовательно, сотрудники компании могут стать каналом дистрибуции и продвижения, особенно если речь идет о руководящих должностях и удовлетворенных продуктом сотрудниках. Поэтому в качестве одного из основных каналов стоит рассматривать мобильную среду: платформу, приложение, адаптивную web-версию.

8. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Можно считать, что ответ на поставленный в начале статьи вопрос найден – основные факторы успеха образовательного стартапа на российском рынке определены.

1. Факторы рынка:

- общие: размер и перспективы роста целевого рынка, подтвержденная продажами ценность и фокус на удовлетворении основной потребности;
- специфические: ориентация на глобальный рынок, работа с потребностями, связанными с карьерным развитием, реагирование на требования рынка труда, а также работа с трендовыми потребностями.

2. Продуктовые факторы: технологичность продукта, низкая степень зависимости от количества преподавателей, наличие человеческого взаимодействия, а также эксплуатация ключевых трендов в продукте и ценностном предложении.
3. Факторы дистрибуции и продвижения: привлекательная и приятная «упаковка» продукта, соответствие каналов культуре потребления целевой аудитории, наличие бесплатной версии продукта для тестирования, кастомизируемость решения (особенно для B2B-проектов), сформированное сообщество лояльных пользователей.
4. Факторы отношения с клиентами: персонализированный подход к клиентскому сервису, качественная техническая поддержка.
5. Факторы, связанные с ресурсами (командой, основателем и инвестициями): гибкость и адаптивность основателя, сильные навыки управления продуктом в команде, сильные навыки продвижения в команде, наличие дополнительных инвестиций при выходе на иностранные рынки.

Также можно сказать, что цель исследования достигнута, прежде всего за счет предложения двух бизнес-моделей для образовательных стартапов ранней стадии развития. Ценным с научной точки зрения результатом можно считать объединение множества наиболее значимых факторов, влияющих на вероятность масштабирования бизнес-модели и достижения успеха образовательным проектом, в комплекс рекомендаций, соответствующих основным элементам бизнес-модели стартапа ранней стадии: рынок (клиентские сегменты), продукт (ценностное предложение), отношения с клиентами, дистрибуция и продвижение, а также ресурсы в части команды и инвестиций. Такой комплексный набор факторов, взаимосвязанных с основными элементами бизнес-модели, может служить основой для принятия более эффективных управленческих решений, снижения ошибок предпринимателя и повышения вероятности успеха образовательного проекта.

В общем случае российскому образовательному стартапу для повышения шансов на нахождение масштабируемой бизнес-модели и достижения успеха в виде лидерства на рынке следует изначально находить баланс между независимостью от немасштабируемых операций и преимуществом человеческого взаимодействия в образовательном процессе, а также ориентироваться на глобальный рынок. Кроме того, важно отслеживать привычки и культуру потребления целевой аудитории и тренды в смежных отраслях: развлечениях, социальных сетях, HR Tech и других. Наконец, как и для любого стартапа, важную роль играет способность быстро и дешево проверять гипотезы ценности, привлекать первых пользователей и формировать сильную основу команды проекта.

Важно отметить, что предложенные бизнес-модели и факторы не обладают характером однозначных и полноценных сценариев достижения успеха российским образовательным стартапом. Его деятельность, как и весь рынок образования, зависит от ряда факторов неопределенности, значительно снижающих вероятность масштабирования и успеха.

В первую очередь это человеческий фактор, связанный с особенностями основателя и командой проекта. Пожалуй, при прочих равных условиях роль основателя можно считать ключевой в перспективах образовательного стартапа, как минимум на ранней стадии развития. Из-за позиции основателя проект может отказаться от перехода к онлайн-образованию и, следовательно, более масштабируемой бизнес-модели, от привлечения инвестиций и выхода на иностранный рынок. В то же время личный бренд основателя может стать не копируемым конкурентным преимуществом в начале развития проекта и ускорить привлечение инвестиций, нахождение ключевых партнеров и появление первых пользователей. Команда для образовательного проекта играет не менее значимую роль, поскольку является центром экспертизы в управлении продуктом, разработке, методике обучения и продвижении. Исходя из результатов исследования можно назвать команду одним из основных барьеров для роста, так как на данный момент на рынке имеет место слабая экспертиза в продвижении образовательных проектов, управлении образовательным продуктом (product management) и разработке методической и контентной части продукта.

Нельзя не сказать и о неопределенности развития рынка онлайн-образования. Ранний этап развития онлайн-образования в России и в мире вместе с крайне низкой степенью проникновения на общий рынок образования (около 4% для мирового онлайн-образования и около 0,04% – для российского) определяет существование множества сценариев дальнейшего долгосрочного развития этого рынка со значительным элементом непредсказуемости и отсутствие – как минимум на российском рынке – повторяемых успешных бизнес-моделей (речь не идет о широко распространенной модели онлайн-школы или онлайн-курса), а также разнообразие бизнес-моделей в принципе. При этом ситуация с пандемией 2020 года только усиливает степень неопределенности, делая неактуальными существующие прогнозы развития рынка. Однако из-за связанных с ней карантинных мер неопределенность носит скорее позитивный характер, и происходящие события вероятнее ускорят развитие и проникновение онлайн-образования, нежели будут иметь обратный эффект. Негативный эффект могут оказать экономические последствия пандемии, выраженные в рецессии на рынках, сокращении платежеспособности большинства целевых аудиторий и снижении инвестиционной активности.

Еще одним фактором, особенно характерным для российского рынка, является стратегия политики государства относительно развития системы образования и, в частности, онлайн-образования. С одной стороны, государственные проекты и программы могут открыть новые возможности для стартапов, способствуя партнерству с учебными заведениями и государственными органами, а также делая доступными новые источники финансирования (примером здесь может служить фонд на 7 млрд руб. в рамках ГП «Цифровая экономика»). С другой стороны, государство может способствовать концентрации и монополизации на рынке онлайн-образования, поддерживая лидеров рынка и инициативы крупных компаний. При этом стратегия крупных корпораций также является неконтролируемым фактором, который значительно влияет на перспективы развития стартапов. Кажется очевидным, что российские компании,

строящие экосистему вокруг своих сервисов, например «Яндекс», Сбербанк, Mail.ru Group, «Тинькофф-банк», ВТБ, «Ростелеком», МТС, продолжают экспансию на образовательный рынок, но их приоритеты могут быть либо в активной M&A-стратегии, либо в создании внутренних образовательных проектов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бланк С., Дорф Б. (2019). Настольная книга основателя. М.: Альпина Паблишер.
2. Исследование российского рынка онлайн-образования (2019). URL: <https://ed-barometer.ru/>.
3. Исследование рынка онлайн-обучения 2020 (2020). URL: <http://research.edmarket.ru/>.
4. Исследование цифровых образовательных технологий в сегменте взрослой аудитории (2020). URL: <https://academia.interfax.ru/ru/analytics/research/4257/>.
5. Остервальдер А., Пинье И. (2020). Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер.
6. Остервальдер А., Пинье И., Бернарда Г., Смит А. (2020). Разработка ценностных предложений: как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. М.: Альпина Паблишер.
7. Рис Э. (2018). Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер.
8. EdTech: Перспективные направления развития (2019). URL: https://innoagency.ru/files/EdTech_AIM_2019.pdf.
9. Drucker P.F. (1994). The theory of business // Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>.
10. Education in 2030 (2018). URL: <https://www.holoniq.com/wp-content/uploads/2020/01/HolonIQ-Education-in-2030.pdf>.
11. 2020 Global Learning Landscape (2020). URL: <https://www.globallelearninglandscape.org/>.
12. Maurya A. (2012). Running lean: Iterate from plan a to a plan that works. O'Reilly Media.
13. Ovans A. (2015a). What is a business model? // Harvard Business Publishing Education. URL: <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>.
14. Ovans A. (2015b). What is a business model? // Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>.
4. *Issledovanie tsifrovyykh obrazovatel'nykh tekhnologiy v segmente vzrosloy auditorii [EdTech market research in adult audience segment]* (2020). URL: <https://academia.interfax.ru/ru/analytics/research/4257/>.
5. Osterwalder A., Pigneur Y. (2020). *Postroenie biznes-modeley: nastol'naya kniga stratega i novatora [Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.]*. Moscow, Al'pina Publisher.
6. Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A. (2020). *Razrabotka tsennostnykh predlozheniy: kak sozdavat' tovary i uslugi, kotorye zakhotyat kupit' potrebiteli [Value proposition design: How to create products and services customers want]*. Moscow, Al'pina Publisher.
7. Ries E. (2018). *Biznes s nulya. Metod Lean Startup dlya bystrogo testirovaniya idey i vybora biznes-modeli [Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses]*. Moscow, Al'pina Publisher.
8. *EdTech: Perspektivnye napravleniya razvitiya [EdTech: Perspective ways of development]* (2019). URL: https://innoagency.ru/files/EdTech_AIM_2019.pdf.
9. Drucker P.F. (1994). The theory of business. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>.
10. *Education in 2030* (2018). URL: <https://www.holoniq.com/wp-content/uploads/2020/01/HolonIQ-Education-in-2030.pdf>.
11. *2020 Global Learning Landscape* (2020). URL: <https://www.globallelearninglandscape.org/>.
12. Maurya A. (2012). *Running lean: Iterate from plan a to a plan that works*. O'Reilly Media.
13. Ovans A. (2015a). What is a business model? *Harvard Business Publishing Education*. URL: <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>.
14. Ovans A. (2015b). What is a business model? *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>.

REFERENCES

1. Blank S., Dorf B. (2019). *Nastol'naya kniga osnovatelya [The Startup Owner's Manual]*. Moscow, Al'pina Publisher.
2. *Issledovanie rossiyskogo rynka onlayn-obrazovaniya [Online Education Barometer]* (2019). URL: <https://ed-barometer.ru/>.
3. *Issledovanie rynka onlayn-obucheniya [Russian online education market research]* (2020). URL: <http://research.edmarket.ru/>.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Захар Валерьевич Чавкин

Руководитель проектов АО «Национальная Медиа Группа», ООО «Медиа-Телеком» (входит в холдинг НМГ).
Область научных интересов: онлайн-образование, образовательные технологии, предпринимательство, стартапы.
E-mail: zkhr.ch@gmail.com

ABOUT THE AUTHOR

Zakhar V. Chavkin

Project Manager, holding «National Media Group».
Research interests: online education, EdTech, entrepreneurship, startups.
E-mail: zkhr.ch@gmail.com