УДК 33 DOI: 10.14451/1.251.392

Конкурентная среда EdTech-компаний на российском рынке в 2024–2025 годах: стратегии и перспективы развития

© 2025 **Леднев Михаил Владимирович**
Кандидат экономических наук, доцент. Университет Синергия, Москва.
E-mail: mlednev@bk.ru

© 2025 **Трофимов Андрей Владиславович**
Аспирант, Университет Синергия, Москва. Руководитель команды проект-менеджеров (Non-IT Projects), Образовательные технологии Скилбокс (Коробка навыков).
E-mail: 100trof@gmail.com

Ключевые слова: конкурентная стратегия, EdTech, персонализация, инновационный менеджмент, операционная эффективность, платформа онлайн-обучения, модель конкуренции, устойчивое развитие, адаптивное обучение.

В статье рассмотрена конкурентная среда российского рынка образовательных технологий (EdTech) в 2024–2025 годах. Автор обосновывает актуальность темы, связанную с цифровой трансформацией образовательных услуг и ростом стратегической нестабильности в отрасли. Использован комплексный методологический подход, сочетающий анализ стратегий конкуренции, отраслевых трендов и открытых аналитических данных. В результате проведённого исследования выявлены три устойчивые модели конкурентного поведения EdTech-компаний: стратегическая консолидация, фокус на качестве образовательных продуктов и технологическая инновационность. На основе сопоставления с классическими концепциями конкурентных преимуществ М. Портера предложены модифицированные стратегии, адаптированные к специфике рынка: образовательная архитектура, технологическая масштабируемость и персонализированный контекст. Сделаны выводы о том, что в условиях зрелости EdTech-сегмента российским компаниям необходимо гибко комбинировать указанные подходы для устойчивого развития. Теоретическая значимость работы заключается в адаптации стратегических подходов к специфике цифровой экономики, а практическая — в возможности применения предложенных моделей в реальном управленческом процессе.

EdTech (Educational Technology) — это отрасль, объединяющая компании, разрабатывающие и предоставляющие онлайн-образовательные продукты и услуги. К данному сегменту относятся платформы для онлайн-курсов, маркетплейсы образовательного контента, цифровые

экосистемы для дистанционного обучения, а также технологические решения, обеспечивающие персонализированное и адаптивное обучение. Основу рынка EdTech составляют компании, создающие образовательные продукты и размещающие их на собственных онлайн-платформах.

Российский рынок образовательных технологий (EdTech) в последние годы демонстрирует заметный рост. Это обусловлено рядом факторов, среди которых выделяются: активная и повсеместная цифровизация, внедрение в образовательный процесс инновационных подходов, изменение потребительских привычек в российском обществе.

По данным агентства Smart Ranking, которое специализируется на анализе EdTech-рынка, суммарная выручка в третьем квартале 2024 года среди топ-100 крупнейших EdTech-компаний России достигла 38,2 млрд рублей. Сравнивая с аналогичным периодом 2023 года, заметен рост в 19,6%. Объем выручки в целом за 2024 год достиг 145 млрд рублей [4].

Однако, несмотря на положительную динамику, темпы роста рынка образовательных технологий замедляются. Если в 2023 году общая динамика составляла 32%, то в 2024 году этот показатель снизился до 19–22,5% [19]. Тем не менее несмотря на позитивные показатели заметна постепенная стабилизация отрасли, переход в стадию относительной зрелости. Для российского EdTech — это сигнал, что пришла пора адаптировать бизнес к новым условиям усиливающейся конкуренции, применяя для этого новые стратегии.

Целью данной статьи является анализ современной конкурентной среды и ключевых участников российского EdTech-рынка, а также определение наиболее перспективных стратегий для устойчивого развития компаний. Эти стратегии будут способствовать минимизации внешних рисков, укреплению конкурентных позиций и позволят найти новые точки роста.

В данном исследовании выбран комбинированный методологический подход, так как он включает сравнительный анализ стратегий конкуренции и элементы отраслевого анализа.

Во главе стоит метод качественного анализа EdTech-рынка. Все данные взяты из открытых отчетов аналитических агентств: Smart Ranking, Mordor Intelligence, EdTechs. Также использованы данные, представляемые специализированными отраслевыми источниками информации: Skillbox Media, СберУниверситет, Яндекс Практикум и др. Таким образом, стало возможно определить ключевые векторы развития российской EdTech-среды, а также выявить ключевые тенденции развития современного онлайн-образовательного рынка.

Тот факт, что ключевыми игроками на рынке являются частные компании, стал ограничением данного исследования, поскольку их финансовая отчётность не всегда представлена в открытых источниках. Однако, доступ к отдельным финансовым показателям возможен через специализированные базы данных. В рамках данного исследования основной акцент сделан на анализе косвенных показателей, таких как объявления о слияниях и поглощениях, динамика выручки и объём инвестиций. Эти данные позволяют оценить тенденции развития рынка и предложить стратегические рекомендации для EdTech-компаний.

Таким образом, в условиях большого количества частных образовательных платформ и, как следствие, усложнения рыночной конкуренции, исследование особенностей конкурентной среды на российском EdTech-рынке и разработка рекомендаций по их стратегическому развитию в 2025 году представляется актуальным и научно значимым.

В современной научной литературе, посвященной сфере EdTech, в основном описываются рыночные тенденции и технологические инновации, однако стратегическое развитие компаний в условиях активной цифровой трансформации описано мало.

Так, в работе А. В. Волохова и М. Г. Бича [7] акцентируется внимание на значимости самих

технологических решений, влияющих на инвестиционную привлекательность EdTech, однако не поднимается вопрос внутренних стратегий развития компаний. В исследовании В. А. Бузни и Э. И. Койковой [6] рассматривается важная тема влияния цифровизации в образовании на организационную адаптацию. Это частично перекликается с задачами данной статьи. Касаемо практической части, актуальные данные представлены в

Актуальные и практические данные представлены в отчёте аналитической компании TalentTech [12], где отмечается рост спроса студентов на гибкие и персонализированные подходы к обучению. Данный фактор оказывает прямое влияние на подход к стратегическому развитию EdTech компаний. Также данные о структуре рынка, уровне консолидации и динамике выручки представлены аналитическими агентствами EDtechs и Smart Ranking [4; 19], однако рекомендации по выбору стратегий развития компаний в условиях усиливающейся конкуренции они не предлагают.

Таким образом, несмотря на наличие некоторых исследований в сфере EdTech, системного анализа стратегий для российских EdTech-компаний пока нет. Данная статья направлена на восполнение этого пробела.

Факторы формирования конкурентной среды в российском сегменте EdTech

Современная конкурентная среда определяется совокупностью факторов, среди которых барьеры входа на рынок, уровень рыночной концентрации, наличие субститутов, активность действующих на рынке участников, технологические условия. Все эти факторы напрямую влияют на поведение компаний и формирование стратегий на рынке.

Российский рынок EdTech не является исключением. Он характеризуется высокой степенью конкуренции и динамичным развитием. В подтверждение этому можно привести структуру выручки: по данным Smart Ranking, на топ-10 крупнейших EdTech-компаний в 2024 году приходилось около 55% совокупной выручки ста ведущих участников. Лидерами рынка являются: корпорация «Синергия», Skillbox Holding Limited, группа компаний Skyeng, Яндекс.Практикум и прочие. При этом показатель концентрации CR4 составляет около 38%, что свидетельствует о средне-концентрированном рынке. Кроме того, расчёт индекса Херфиндаля–Хиршмана (HHI), выполненный на основании долей компаний (вся информация была взята из открытых источников), показывает значение менее 1000, что свидетельствует о высокой степени конкуренции и отсутствии явной монополизации [12].

К основным факторам, определяющим конкурентную среду на российском EdTech-рынке в 2025 году, относятся:

- Низкие барьеры входа. Относительная технологическая доступность и сравнительно низкие затраты на запуск образовательных онлайн-продуктов способствуют появлению новых игроков. Однако следует отметить, что в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ, для реализации образовательной деятельности, направленной на выдачу сертификатов или дипломов, необходимо иметь лицензию. Это может быть препятствием для ряда стартапов, особенно технологических. В то же время множество платформ ведёт свою деятельность в рамках консультационно-информационных форматов. Это позволяет им работать без лицензий и упрощает выход на рынок.
- Инновационные технологии. Введение искусственного интеллекта, технологий дополненной и виртуальной реальности, а также развитие адаптивных образовательных систем открывают с одной стороны открывают новые возможности, но с другой — повышают требования к технической и методической базе участников рынка. Компании, не способные оперативно внедрять современные технологии, теряют конкурентоспособность [23].
- Высокие ожидания от образовательного продукта. В связи с широким ассортиментом образовательного контента на российском рынке, у потребителя происходит завышение

ожиданий от приобретаемого им продукта. Современный студент хочет увидеть персонализированное, доступное и увлекательное обучение. Это увеличивает затраты бизнеса на создание и поддержание образовательных продуктов. Согласно исследованию TalentTech за 2024 год, 73% студентов ждут персонализированные траектории обучения, 66% — гибкие формы прохождения курсов, а 58% — наличие геймифицированных элементов и практических заданий. Это требует от компаний значительных инвестиций в создание контента, клиентского сопровождения и технологической базы, что в результате повышает себестоимость всего образовательного продукта [12].

- Глобализация рынка. Развитие цифровых платформ, даёт возможность российским EdTech-компаниям выйти на международные рынки. Например, платформа Skyeng ведёт свою деятельность не только в России, но и в странах СНГ, а также предлагает свои курсы студентам из Восточной Европы. Компания Eduson предоставляет англоязычные курсы корпоративным клиентам за рубежом. Такие примеры доказывают, что есть экспортный потенциал и одновременно повышают уровень конкуренции (необходимость соответствия международным стандартам качества) [11].

Влияние цифровой трансформации на стратегические ориентиры компаний EdTech-рынка

Требует отдельного рассмотрения фактор, заметно влияющий на структуру и динамику конкурентной среды в российском EdTech, — стремительное развитие цифровых технологий. С одной стороны, появляется возможность для создания инновационных продуктов, но с другой — усиливается конкуренция, так как значительно снижаются барьеры для входа на рынок [6].

Ниже приведены ключевые аспекты влияния цифровизации на функционирование и конкурентную среду рынка:

- **Расширение доступности клиентов.**
  Быстрый и доступный интернет, как на компьютерах, так и на мобильных устройствах, даёт возможность предоставления контента более широкой аудитории, независимо от её географического положения. Это позволяет бизнесу масштабироваться без существенного увеличения затрат на инфраструктуру [1].
- **Рост скорости разработки и предложения образовательных продуктов.**
  Использование современных технологий, в том числе технологий машинного обучения, нейросетей и искусственного интеллекта, дало EdTech-компаниям возможность быстрее адаптироваться к изменениям спроса, ускорился цикл разработки образовательных продуктов. Как следствие, рынок стал более чувствительным и подвижным.
- **Рост прозрачности рынка.**
  В связи с ростом количества платформ с функциями отзывов и рейтингов (о продукте или в целом о компании: Otzovik, EdMarket и др.), производители образовательного контента вынуждены уделять значительное внимание качеству сервиса, поддержке, методическим материалам и т. д. Это усиливает конкуренцию, повышая средний уровень продуктов на рынке EdTech, но также формируется среда, в которой клиентский опыт и репутация становятся не просто важными, а критическими факторами успеха [7].
- **Рост пользовательских ожиданий, влияющих на бизнес-модели.**
  В связи с широким выбором образовательных продуктов на рынке, пользователи постоянно повышают требования к качеству контента и сервиса. Они ожидают гибкого и персонализированного подхода к треку обучения, высокой вовлеченности и практической ориентированности знаний. Совокупность пожеланий оказывает давление на бизнес-модели EdTech-компаний и требует постоянного обновления продуктовых предложений.

Таким образом, цифровизация одновременно создаёт как новые возможности, так и заметные вызовы, оказывая непосредственное влияние на бизнес-модели EdTech-компаний [25].

Рассмотрим несколько наиболее распространённых бизнес-моделей, действующих на российском EdTech-рынке:

- **Подписочная модель (subscription model).** Пользователь может получить доступ к обучающим материалам на определённый срок при регулярной оплате (Skyeng, Яндекс Практикум).
- **Freemium-модель.** Основная часть контента доступна бесплатно, но расширенные функции, консультации и возможность получения сертификата — за дополнительную плату (Stepik, Coursera).
- **Корпоративная модель B2B.** Образовательные решения разрабатываются под запросы корпоративных клиентов. Как правило, используется для обучения сотрудников, оценки их компетенций, повышения квалификаций (Eduson, TeachMeSkills).
- **Маркетплейс-формат.** Платформа обеспечивает технологическую инфраструктуру для сторонних авторов. За данные услуги взимается комиссию (GetCourse).
- **Образовательная экосистема.** Комплексный набор образовательных и вспомогательных сервисов на единой платформе, с целью долгосрочного взаимодействия с клиентом (Skillbox Holding, СберОбразование).

Таким образом, технологическая составляющая становится ключевым драйвером, который не только определяет продуктовую линейку EdTech-компаний, но и влияет на характер конкуренции в отрасли.

По итогам 2024 года, формируется вывод, что в 2025 году рынок российского онлайн-образования будет характеризоваться, как высококонкурентный, технологически дифференцированный и с тенденцией к консолидации. Для поддержания конкурентоспособного состояния и успешного развития, от менеджмента компаний потребуется проявление гибкости, готовности быстро адаптировать бизнес-модель под изменения конъюнктуры рынка, внедрение инновационных решений и новых стратегий в условиях неопределённости [18].

Адаптация классических моделей конкуренции к специфике цифровой экономики: стратегический выбор EdTech-компаний

Так как целью данной статьи является определение наиболее результативных и эффективных конкурентных стратегий для развития российских EdTech-компаний в 2025 году, будет целесообразно проанализировать поведение ключевых игроков рынка [14]. Цель анализа — определить закономерности, которые способствуют онлайн-образовательным компаниям добиваться устойчивого роста на теряющем темпы роста рынке.

На основании анализа открытых источников, можно определить три заметных группы моделей поведения ведущих EdTech-компаний. Рассмотрим каждую из них подробнее ниже.

- **Консолидация и партнёрство.** В 2024 году заметным трендом стало укрупнение бизнеса за счёт стратегических партнёрств и сделок M&A. Примером является «СберОбразование», которое в третьем квартале 2024 года завершило сделки по приобретению «Нетологии» и «Фоксфорда». Обе приобретённые компании вошли в топ 15 по объёму выручки. Таким образом, «СберОбразованию» усилило свои позиции на рынке EdTech и расширило портфель образовательных продуктов.

Аналогичным примером является объединение холдинга VK в единый Skillbox Holding Limited трёх заметных компаний: Skillbox, Skillfactory и GeekBrains. Это позволило консолидировать ресурсы и укрепить позиции на рынке [16].

Отдельно стоит упомянуть кейс Ultimate Education. Это первая российская EdTech-компания, которая реализовала процедуру Pre-IPO. Компания привлекла 565 миллионов рублей, что свидетельствует о доверии инвесторов EdTech-рынку и вере в его потенциальный рост.

Однако данный случай является в большей мере стратегией привлечения внешнего финансирования, чем примером консолидации [19].

- **Фокус на качестве образовательных продуктов и сервисе.** В условиях высококонкурентного рынка, компании борются не только за новых пользователей, но и за возможности их удержания [17]. Одной из таких возможностей является повышенное внимание к качеству выпускаемых продуктов. CEO онлайн-школы «Фоксфорд» Андрея Сизова комментирует: «Игроки, которые строят долгосрочно устойчивую модель, сейчас сфокусированы на удержании, что позволяет повысить качество продуктов и стимулирует развитие сегмента» [21]. Подобный подход реализовывается у всех компаний Skillbox Holding Limited: Skillbox, Skillfactory и GeekBrains, а также Skyeng, Eduson, EasyCode и других.
  Участники рынка EdTech предпринимают разнообразные меры, направленные на повышение удобства и удовлетворённости клиентов: внедрение систем обратной связи, регулярное обновление курсов, адаптация контента в соответствии с запросами аудитории, развитие методических подходов и инструментов — все эти меры направлены на повышение качества образовательных услуг. В результате, пользователи проявляют большую лояльность, снижается уровень оттока и стабилизируются финансовые показатели, что приобретает особую значимость в условиях высокой стоимости привлечения новых клиентов [15].
- **Акцент на инновации и технологические нововведения.** Отдельной устойчивой стратегией является активное внедрение технологий в образовательные продукты. Использование искусственного интеллекта (ИИ), геймификации, адаптивных интерфейсов и интерактивных элементов позволяет компаниям выделяться друг на фоне друга и формировать уникальный пользовательский опыт для своих студентов [5].

Ещё одним подтверждением высокого потенциала вложений в развитие EdTech-продуктов с технологической составляющей является прогноз консалтинговой компании Mordor Intelligence. Они утверждают, что в связи с растущим интересом к игровым методикам обучения и ростом образовательных показателей, рынок геймификации в России будет расти ежегодно на 20-26% в ближайшие 5 лет [2].

Подобные решения позволяют не только повысить вовлечённость и эффективность обучения студентов, но и оптимизировать операционный процессы (автоматическая проверка заданий, чат-боты и пр.). Это позволяет снизить затраты и улучшить качество пользовательского опыта [9].

Таким образом, три обозначенные модели поведения (укрупнение, фокус на качестве, инновации) представляют собой разные конкурентные стратегии, используемые на рынке. Их можно сравнить со стратегиями, описанными в теории конкурентных преимуществ М. Портера.

Отличие российского EdTech-сектора заключается в том, что большинство компаний комбинируют описанные выше стратегии, в результате усиливая конкурентоспособность. Например, Skillbox Holding объединяет элементы всех трёх моделей: имеет масштаб, развивает качество и активно инвестирует в технологии.

В ходе данного исследования был проведён всесторонний анализ различных стратегий, применяемых EdTech-компаниями на российском рынке. Внимание было уделено не только действиям лидеров отрасли, но и подходам небольших, но перспективных участников, стремящихся занять свою нишу в условиях высокой конкуренции.

После анализа предпринимаемых компаниями действий, их результатов, а также изучения изменений потребительских ожиданий можно перейти к формулировке стратегий. Главным требованием к ним является в максимальной степени соответствовать текущей и прогнозируемой конъюнктуре на российском EdTech-рынке. Предлагаемые стратегии отражают не просто адаптацию классических подходов ведения бизнеса, но и отражают специфику EdTech-рынка.

Таблица 1. Сравнительный анализ конкурентных стратегий EdTech-компаний в контексте теории М. Портера.

стратегия	аналог в теории М. Портера	преимущества	риски	реализация на рынке EdTech
консолидация и партнёрство	лидерство по издержкам (через масштаб)	эффект масштаба, экономия на ед. продукции	потеря гибкости, внутренняя инерция	Skillbox Holding Limited, «сберобразование» — укрупнение позволяет снизить расходы и повысить маржинальность
фокус на качестве и сервисе	дифференциация	уникальность продукта, лояльность клиентов	высокие затраты на поддержку качества	Coursera, Eduson, Easycode — уникальный контент, заметные преподаватели, удобные платформы
инновации и технологические нововведения	инновационная дифференциация/фокус	технологическое преимущество, вовлечённость	технологическая зависимость, риск копирования решений	Khan Academy, Skyeng — использование адаптивных технологий, чат-тьюторов

1. **Стратегия дифференциации через образовательную архитектуру.**
   В условиях EdTech-сферы классическая стратегия дифференциации начинает принимать особые формы. Её реализация происходит в большей мере через тщательную проработку структуры образовательных продуктов, работу над методологией и адаптивностью к потребностям целевой аудитории, в меньшей степени имеет значение отстройка уникального бренда [20].
   Примером выступает компания Skillbox, которая в 2024 году анонсировала линейку курсов, выполненных по новой для рынка методике 4C/ID. Компания сделала ставку на реализацию стратегии дифференциации за счёт проработки методологии и фокуса обучения на реальных задачах, а не только внешнем позиционировании. Речь идёт о проблемно ориентированном подходе к обучению студентов (4C/ID), при котором внимание акцентируется на практическом освоении реальных навыков, востребованных рынком.
   Как показывают внутренние исследования компании, при данном подходе успеваемость студентов выше на 24%, на 70% быстрее выполняются задания, а показатель трудоустройства по специальности выше на 33% [22].
2. **Стратегия операционной эффективности с цифровыми решениями.**
   Целью данной стратегии является минимизация издержек. В сфере EdTech сокращение затрат возможно не за счёт снижения штатных расходов, а благодаря цифровой оптимизации образовательных и поддерживающих процессов: автоматизация процессов проверки студенческих домашних заданий, применением чат-ботов для ответа на рядовые вопросы и т. д. [8]

«Яндекс Практикум» — один из лидеров российского EdTech-рынка придерживается данной стратегии. Компания внедрила автоматическую проверку домашних заданий по ряду курсов. Это позволило без потери качества контента снизить нагрузку на преподавателей и сократить расходы на проверки. Результатом стали конкурентоспособные цены на образовательные продукты [3]. Однако стоит обратить внимание, что чрезмерная автоматизация без

методологической проработки может снизить образовательную ценность продукта. Необходимо держать определённый баланс в данном аспекте.

3. **Инновационная стратегия EdTech-сегмента.** Непрерывное внедрение новых технологий является следствием перенасыщения рынка онлайн-образования. В отличие от прочих отраслей, в EdTech инновации направлены в первую очередь на улучшение вовлечённости студентов и рост эффективности обучения (ИИ, нейросети, геймификация, виртуальная реальность), и только потом на повышение общей производительности [24]. Компания Skyeng является адептом данной стратегии. В 2024 году она внедрила ИИ-технологии, благодаря которым видеоматериалы адаптируются под уровень знаний студента. Кроме этого, компания использует возможности ИИ для оценки устной речи, грамматики и произношения учеников, ранее требовавшие для проверки участие эксперта. Этот подход делает проверку заданий не только более дешёвой, но и создаёт у студента ощущение индивидуального трека обучения — очень важный момент в восприятии ценности курса [10]. Отметим, что рассмотренные стратегии имеют общие моменты с моделями М. Портера (лидерство по издержкам, дифференциация, инновации), однако их реализация в сфере EdTech имеет отличительные особенности. На основе анализа выделим три уникальные модификации, определяющие научную новизну:

- **Стратегия образовательной архитектуры.** Отличается фокусом на структуру, методологию и подтверждаемые результаты обучения: % трудоустройства, вовлечённости и пр. Бренд или формат образовательного продукта отходят на второй план.
- **Стратегия технологической масштабируемости.** Такой подход обеспечивает рост компании без пропорционального увеличения издержек. Залогом успеха является возможность внедрения автоматизированных решений во благо образовательного процесса, без потери качества.
- **Стратегия персонализированного контекста.** Основой являются технологии, позволяющие адаптировать образовательный контент под уровень и цели студента. Комбинация из ИИ, UX и методологической аналитики обеспечивает EdTech-компании конкурентное преимущество на уровне пользовательского опыта.

Каждая из описанных выше конкурентных стратегий потенциально эффективна, однако их реализация требуется принятие в расчёт ряда особенностей и ограничений, характерных для рынка EdTech.

1. **Стратегия дифференциации через образовательную архитектуру: риск быстрого копирования конкурентами.**
   Реализация данной стратегии требует значительных инвестиций всех видов ресурсов: финансовых, человеческих, временных.
   Однако особенностью EdTech-рынка является высокая скорость копирования продуктов конкурентов по сравнению с прочими рынками. Компания «первопроходец», вкладывая ресурсы в переобучение методистов, поиск новых решений разработчиков, создание концептуально нового подхода к контенту и взаимодействию со студентом, рискует быть быстро клонированной, воспроизведённой конкурентами.
   Для снижения рисков стратегии дифференциации рекомендуется комбинировать методологическую уникальность и технологическую защиту. Например, совмещая новые платформенные решения с аналитикой результатов студентов и изменённым подходом коммуникации (таким образом, работа ведётся сразу в трёх направлениях, и конкурентам сложнее скопировать результат).
2. **Стратегия операционной эффективности с цифровыми решениями: риск чрезмерной экономии.**

У данного подхода существует риск, когда после определённого уровня, дальнейшая оптимизация расходов начинает негативно отражаться на качестве продукта, уровне взаимодействия

с клиентом, ухудшении производственных процессов и т. д. В результате это закономерно приведёт к оттоку студентов и ухудшению репутации бренда компании, что особенно критично на рынке EdTech, где успех в значительной степени зависит от лояльности и доверия клиентов.

3. Стратегию минимизации затрат рекомендуется брать за базовую, но не единственной. Важно сохранить баланс между эффективностью бизнес-процессов и качеством образовательных продуктов. Поэтому в EdTech-сфере в первую очередь оптимизации и автоматизации должны подвергнуться вспомогательные, а не содержательные процессы: проверка домашних заданий, массовые информационные рассылки и пр.
4. **Стратегия инноваций: риск предельного или неэффективного использования технологий в образовательных задачах.**
   Данная стратегия требует одновременно не только заметных инвестиций, но и наличия высокого уровня методологической (педагогической) экспертизы у сотрудников компании. Надо учитывать, что различные виды инновационных решений, как ИИ, VR, геймификация могут внедряться не ради реального повышения эффективности обучения, а как имитация инновационного подхода («технологического фетишизма»), когда по факту образовательный продукт не получает дополнительных преимуществ. Кроме данных аспектов, надо учитывать, что не все процессы могут быть в целом автоматизированны: харизма преподавателей, мотивация студентов, взаимодействие в комьюнити и т. д.
   При внедрении инновационных решений в образовательные продукты ориентироваться на результаты педагогических экспериментов и обратную связь от студентов. Наибольшая эффективность может быть достигнута при создании внутри компании смежных команд, состоящих из сотрудников разных отделов: методисты, продуктовые аналитики, разработчики. Они смогут обсуждать и реализовывать изменения комплексно с максимальной эффективностью.

Таким образом, выбор стратегического развития в EdTech должен основываться на внутренних ресурсах компании, включая уровень технологических возможностей, компетенции сотрудников, характеристики образовательного продукта и т. д.

Эти стратегии не являются универсальными моделями развития EdTech-компаний, их реализация предполагает постоянный мониторинг результатов и адаптацию под изменяющиеся рыночные условия и потребности аудитории.

В условиях 2025 года в EdTech-секторе рекомендуется гибко комбинировать стратегии для получения синергетического эффекта. Подобный подход формирует устойчивое конкурентное преимущество в условиях динамично изменяющейся рыночной среды.

На основе проведённого анализа конкурентной среды российского EdTech определены ключевые тенденции и сформулированы стратегии, позволяющие компаниям адаптироваться к изменяющейся рыночной среде. Полученные результаты подтверждают рост рынка EdTech в России, однако его динамика замедляется, отрасль начинает стабилизироваться. Это требует коррекции стратегических подходов для сохранения конкурентоспособности бизнеса.

К числу наиболее заметных тенденций на рынке EdTech относятся:

- Консолидация рынка. Случаи объединения и партнёрства между заметными игроками EdTech-рынка («СберОбразование» и Skillbox Holding Limited) усиливают конкуренцию, путём масштабирования бизнеса и роста значимости бренда и целых экосистем. Для новых участников повышаются барьеры входа.
- Активное внедрение инновационных технологий. Компании активно внедряют инновации, включая применение ИИ и автоматизацию бизнес-процессов, в результате получая преимущество перед конкурентами (повышение эффективности бизнеса, улучшение вовлечённости студентов и т. д.).
- Изменение потребительского поведения. На рынке EdTech у клиента растут ожидания от

контента. Теперь становится недостаточно предлагать просто качественный продукт, всё большую роль играют удобные и интересные форматы обучения, высокий уровень персонализации, вплоть до индивидуального подхода. Для удовлетворения всех желаний клиента бизнесу в EdTech необходимо глубокое понимание потребностей аудитории и способность проявления технологической гибкости.

Анализ поведения участников EdTech-рынка показал, что для эффективного функционирования рекомендуется использование комбинаций из трёх стратегий, сформулированных выше: дифференциация (через уникальный контент и персонализированные методики), оптимизацию затрат (оптимизация и автоматизация производственных, а также бизнес-процессов, при соблюдении баланса с качеством выпускаемого контента) и инновации (внедрение новых технологий с целью получения долгосрочного конкурентного преимущества).

Исследование подтверждает, что в 2025 году конкурентная среда на российском EdTech-рынке будет отличаться высоким уровнем конкуренции, разнообразием используемых технологий и тенденцией к укрупнению участников рынка. Компании, открытые к реализации новых стратегий, способные гибко реагировать на рыночные изменения и продолжающие работу над улучшением качества образовательных продуктов, смогут не только сохранить долю рынка, но и формировать будущее всего EdTech-рынка.

Библиографический список

1. Digital 2024: основные выводы из ежегодного отчета DataReportal / BYYD. — URL: https://www.byyd.me/ru/blog/2024/02/digital-2024-datareportal (дата обр. 11.03.2025).
2. Gamification Market Size & Share Analysis — Growth Trends & Forecasts (2025–2030) / Mordor Intelligence. — URL: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/gamification-market (дата обр. 27.02.2025).
3. Skyeng: ИИ в обучении иностранным языкам / СберУниверситет. — URL: https://courses.sberuniversity.ru/ai-education/4/5 (дата обр. 05.03.2025).
4. Аналитика за 3 квартал 2024 года / EDtechs. — URL: https://edtechs.ru/indeks (дата обр. 27.02.2025).
5. *Богомолов А. И., Невежин В. П.* Образовательная система н базе технологий мета-вселенной, аватаров студентов и преподавателей // SAEC. — 2024. — № 1. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/obrazovatelnaya-sistema-na-baze-tehnologiy-meta-vselennoy-avatarov-studentov-i-prepodavateley (дата обр. 26.03.2025).
6. *Бузни В. А., Койкова Э. И.* Цифровизация высшего образования: вызовы, тенденции и трансформационный потенциал // Проблемы современного педагогического образования. — 2023. — № 79—1. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-vysshego-obrazovaniya-vyzovy-tendentsii-i-transformatsionnyy-potentsial (дата обр. 26.03.2025).
7. *Волохов А. В., Бич М. Г.* Факторы инвестиционной привлекательности мирового рынка онлайн-образования // Инновации и инвестиции. — 2023. — № 10. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/faktory-investitsionnoy-privlekatelnosti-mirovogo-rynka-onlayn-obrazovaniya (дата обр. 26.03.2025).
8. Выполнение заданий в онлайн-тренажере / Яндекс Практикум. — URL: https://yandex.ru/support/practicum/ru/practical-tasks (дата обр. 05.03.2025).
9. Главные тренды edtech-рынка в 2024 году: исследование от «СберОбразования» и Smart Ranking / EDtechs. — URL: https://edtechs.ru/analitika-i-intervyu/glavnye-trendy-edtech-rynka-v-2024-godu-issledovanie-ot-sberobrazovaniya-i-smart-ranking/?utm_source=chatgpt.com (дата обр. 21.03.2025).
10. *Исаев А. В., Свищёв А. В.* Актуальные тренды нейросетей в образовании // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2024. — 11—1 (98). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-trendy-neyrosetey-v-obrazovanii (дата обр. 26.03.2025).
11. Исследование российского рынка онлайн-образования и образовательных технологий / EdMarket research. — URL: https://edumarket.digital/ (дата обр. 03.03.2025).
12. Исследование рынка онлайн-образования / TalentTech. — URL: https://main.talenttech.ru/research/issledovanie-rynka-onlajn-obrazovaniya/ (дата обр. 03.03.2025).
13. Какие стратегии роста выбирают на российском рынке EdTech / Skillbox Media. — URL: https://skillbox.ru/media/edtech/kakie-strategii-rosta-vybirayut-na-rossiyskom-rynke-edtech/?utm_source=chatgpt.com (дата обр. 05.03.2025).

14. *Канунникова А. М.* Международная торговля образовательными услугами в условиях цифровой трансформации. — 2023. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnaya-torgovlya-obrazovatelnymi-uslugami-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii (дата обр. 26.03.2025).
15. Когда и как учить, чтобы студенты вовлекались: цифры и советы / EDtechs. — URL: https://edtechs.ru/analitika-i-intervyu/kogda-i-kak-uchit-chtoby-studenty-vovlekalis-cifry-i-sovety/ (дата обр. 21.03.2025).
16. Рейтинг крупнейших компаний на рынке онлайн-образования / EDtechs. — URL: https://edtechs.ru/ (дата обр. 27.02.2025).
17. *Рогов Т. С.* Принципы разработки эффективного образовательного контента в цифровую эпоху // Universum: психология и образование. — 2024. — 7 (121). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/printsipy-razrabotki-effektivnogo-obrazovatelnogo-kontenta-v-tsifrovuyu-epohu (дата обр. 24.03.2025).
18. Составлен рейтинг крупнейших российских EdTech-компаний по итогам 2024 года / Skillbox Media. — URL: https://skillbox.ru/media/edtech/sostavlen-reyting-krupneyshih-rossiyskih-edtech-kompaniy-po-itogam-2024-goda/?utm_source=chatgpt.com (дата обр. 21.03.2025).
19. Топ-10 событий edtech-рынка 2024 года / EDtechs. — URL: https://edtechs.ru/analitika-i-intervyu/top-10-sobytij-edtech-rynka-2024-goda/ (дата обр. 27.02.2025).
20. *Уджуху И. А.*, *Тугуз Ф. А.* Актуальные образовательные технологии в условиях цифровой образовательной среды // Вестник Майкопского государственного технологического университета. — 2023. — № 2. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-obrazovatelnye-tehnologii-v-usloviyah-tsifrovoy-obrazovatelnoy-sredy (дата обр. 26.03.2025).
21. Что происходит на российском EdTech-рынке: итоги 2024-го и ожидания от 2025-го / Skillbox Media. — URL: https://skillbox.com/media/edtech/chto-proishodit-na-rossiyskom-edtech-rynke-itogi-2024-i-ozhidaniya-ot-2025/ (дата обр. 27.02.2025).
22. Что такое проблемно-ориентированное обучение и почему оно лучше традиционного / SkillFactory Media. — URL: https://blog.skillfactory.ru/chto-takoe-problemno-orientirovannoe-obuchenie/ (дата обр. 05.03.2025).
23. *Babayev A.*, *Chakanova B.* Using tecnology and innovation in education // Инновационная наука. — 2024. — No. 4–2. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/using-technology-and-innovation-in-education (visited on 03/26/2025).
24. *Ibodullayev S. N. O.*, *Sodiqjonov Y. S. O.* Virtual learning technology methods and leaders in virtual existence // YMJ. — 2023. — No. 6. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/virtual-learning-technology-methods-and-leaders-in-virtual-existence (visited on 03/26/2025).
25. *Rahmanova S. R.* AI in education: A new paradigm for learning // Raqamli iqtisodiyot (Цифровая экономика). — 2024. — No. 7. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ai-in-education-a-new-paradigm-for-learning (visited on 03/26/2025).